

Γιατί
οι Αγροτικοί
Συνεταιρισμοί
αποτυγχάνουν
στην Ελλάδα ;



Γιατί οι Αγροτικοί Συνεταιρισμοί αποτυγχάνουν στην Ελλάδα;

Καχριμάνης Σπύρος

ISBN: 978-618-00-0826-5

Copyright © Καχριμάνης Σπύρος 2019.

Επιτρέπεται η αναπαραγωγή με αναφορά στην πηγή.

Σελιδοποίηση και ηλεκτρονική δημοσίευση: www.agronews.gr

Αλλά έργα του συγγραφέα:

«ΤΟ ΝΑΡΚΟΠΕΔΙΟ ΤΗΣ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ» (Παπασωτηρίου 2014)

«ΓΟΝΙΜΗ ΧΩΡΑ-ΑΓΟΝΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ» (Παπασωτηρίου 2012)

«ΠΟΥ ΒΑΔΙΖΕΙ Η ΓΕΩΡΓΙΑ», συλλογικό έργο (Λιβάνη 2010).

www.kahrimanis.gr

Περιεχόμενα

Πρόλογος.....	1
Εισαγωγή	5
Συνεργασία & Ανταγωνισμός.....	10
Συνεργατικά Συστήματα.....	14
Συνεργασία-Συνεργατισμός-Συνεταιρισμός	22
Ο «Συνεργατισμός» που χάθηκε στην μετάφραση	23
Αγροτικοί Συνεταιρισμοί VS Ανώνυμες Εταιρείες	25
Αγροτικοί Συνεταιρισμοί: Εμπόδια και δυσκολίες που πρέπει να προβλέπονται.....	31
Αγροτικοί Συνεταιρισμοί: Τα Συστατικά της Επιτυχίας	34
Συνεταιρισμοί, χαοταξική οργάνωση & ηγεσία.....	37
Ανω τελεία.....	39

Πρόλογος

ΟΙ ΑΓΡΟΤΙΚΟΙ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΙ (ΑΣ) έχουν καταρρεύσει στην Ελλάδα. Η βιβλιογραφία αναφέρει ότι γι' αυτό ευθύνονται διαχρονικά οι κυβερνητικές πολιτικές, όπως το ασταθές θεσμικό πλαίσιο, η κομματικοποίηση, οι πελατειακές επιδοτήσεις, η συγκάλυψη σκανδάλων κακοδιοίκησης, κ.α.

Είμαι μέλος σε ΑΣ από το 1987, όταν και έκανα «έναρξη εργασιών» της Ατομικής Γεωργικής Επιχείρησής μου. Μετέχω εδώ και πολλά χρόνια στη διοίκηση ΑΣ και σε διάφορους φορείς περί την αγροτική πολιτική και επιχειρηματικότητα και ως εκ τούτου, έχω διαρκή και εκ των έσω εικόνα του αγροτικού χώρου.

Τα τελευταία χρόνια οι κυβερνήσεις σήμαιναν επαναλαμβανόμενους «ψεύτικους συναγερμούς» υποσχόμενες αναγέννηση των συνεταιρισμών και το μόνο που πραγματικά έκαναν ήταν να αλλάζουν τους νόμους, η κάθε μια με βάση τις δικές τις ιδεοληψίες ή πελατειακές σχέσεις, **σε κλίμα έντασης και αντεγκλήσεων που μόνο με τον συνεργατισμό δεν είχαν σχέση.**

Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα η **φήμη** του θεσμού των ΑΣ στην χώρα να καταρρακωθεί και εσωτερικά, όσον αφορά στα μέλη, και προς στην αγορά. Κατά συνέπεια έχει δημιουργηθεί σύγχυση σε μια μεγάλη μερίδα σύγχρονων επαγγελματιών γεωργών, που θα μπορούσαν να θεωρηθούν και ως διαμορφωτές της κοινής γνώμης, αναφορικά με τον συνεργατισμό.

Από την μια θεωρούν, όχι αδίκως, ότι οι ΑΣ είναι «καμένη υπόθεση» στη χώρα μας. Ταυτοχρόνως όμως αναγνωρίζουν δύο ακόμη δεδομένα: Ότι οι γεωργοί **έχουμε μειωμένη έως ανύπαρκτη διαπραγματευτική δύναμη** και ότι η **συνεργασία** των μικρομεσαίων γεωργών, δηλαδή του 95% των Ελληνικών Ατομικών Γεωργικών Επιχειρήσεων, **είναι το μόνο επιχειρηματικό «όπλο» ανταγωνισμού** απέναντι στην υπερ-συγκεντρωμένη σε ελάχιστες επιχειρήσεις αγορά τροφίμων και αγροεφοδίων.

Αυτή η σύγχυση οδηγεί σε μια σειρά θνησιγενών επιλογών μεταξύ αυτών που επιλέγουν να μην μείνουν παθητικοί. Κάποιοι επιλέγουν τον δρόμο της ατομικής διαφοροποίησης, χωρίς όμως να διαθέτουν τους απαραίτητους πόρους. Άλλοι επιλέγουν την δημιουργία «μικρών ΑΣ» για να «συνεννοούνται». Και σε αυτήν την περίπτωση οι όγκοι προσφοράς και ζήτησης που συγκεντρώνουν δεν τους επιτρέπουν παρέμβαση στην αγορά. Άλλοι, θεωρώντας ότι για όλα ευθύνεται αποκλειστικά το θεσμικό πλαίσιο των ΑΣ, επιλέγουν την νομική μορφή των κεφαλαιουχικών εταιρειών (ΑΕ, ΙΚΕ).

Και στις τρεις περιπτώσεις η θνησιμότητα των εγχειρημάτων είναι τεράστια. Τα στοιχεία από την «Έρευνα διάθεσης τυποποιημένου Ελληνικού, εξαιρετικά παρθένου ελαιολάδου» της DK Consultants¹ (2014) είναι αποκαλυπτικά. Η έρευνα έδειξε ότι το 63,4% από 2.643 ετικέτες εξαιρετικά παρθένου ελαιολάδου δεν υπήρχαν στα ράφια που είχαν τοποθετηθεί αρχικά μετά από 24 μήνες, με το μέσο όρο ζωής των ετικετών να διαμορφώνεται στους 14 μήνες και με μέσο όρο «κόπωσης» στην αγορά (ανυπαρξία

¹ <https://www.slideshare.net/DimitrisKaravasilis/dk-consultants>

προωθητικών ενεργειών, απουσία εκ νέου επίσκεψης σε έκθεση, μη ενημέρωση ιστοσελίδας κ.α.) στους 9 μήνες.

Παρόμοια είναι και η εικόνα από πολλές άλλες συλλογικές προσπάθειες που φάνταζαν αρχικά «καινοτόμες», αλλά δεν κατόρθωσαν να δείξουν βιώσιμη δυναμική στην πορεία.

Δύο είναι τα αίτια που έχω εντοπίσει για τα παραπάνω φαινόμενα, εκτός βεβαίως του ευρύτερου πλαισίου των κυβερνητικών πολιτικών που ανέφερα ήδη. Το **έλλειμμα γνώσης για τις σύγχρονες Στρατηγικές Διοίκησης** και το **έλλειμμα γνώσης** αναφορικά με τους **κανόνες του ομαδικού επιχειρηματικού παιχνιδιού στους ΑΣ**.

Σχετικά με το πρώτο έχω καταθέσει τις απόψεις μου στο βιβλίο μου «Το ναρκοπέδιο της αγροτικής επιχειρηματικότητας» (2014). Σχετικά με τους κανόνες της **συνεργατικής αγροτικής επιχειρηματικότητας** επιχειρώ μια προσπάθεια μέσα από το παρόν εγχειρίδιο.

Αυτό που προσπαθώ να αναδείξω μέσα και από τα δύο αυτά έργα είναι αυτό που ο Peter Drucker έχει προβλέψει για την **γνώση** από την δεκαετία του '90:

«Η επίδοση ενός ατόμου, μιας οργάνωσης, ενός βιομηχανικού κλάδου, ή μιας χώρας **στην απόκτηση και εφαρμογή γνώσης, θα καταστεί ο κύριος παράγοντας ανταγωνισμού...** Η πληροφόρηση θα είναι άπειρη, ο μοναδικός περιοριστικός παράγοντας θα είναι η ικανότητα μας να επεξεργαστούμε και να ερμηνεύσουμε αυτή την πληροφόρηση²».

Παραφράζοντας τον Drucker θα έλεγα ότι **οι γεωργοί είναι «εργάτες γνώσης»** και **«το μυαλό τους είναι το βασικό μέσο παραγωγής»**. Μακράν σημαντικότερο από τα χωράφια, τα μηχανήματα και τα κεφάλαια.

Το θέμα της γνώσης αποκτά ιδιαίτερη αξία στους ΑΣ καθώς η **«Εκπαίδευση, Πρακτική Εξάσκηση και Πληροφόρηση» είναι η 5^η από τις 7 διεθνώς αναγνωρισμένες αρχές των συνεταιρισμών**. Αν μάλιστα με ρωτούσατε να δώσω μια σύντομη απάντηση στο ερώτημα «Γιατί οι ΑΣ αποτυγχάνουν στην Ελλάδα;» θα απαντούσα «Διότι, με ευθύνη των κυβερνήσεων, δεν εφαρμόζεται η 5^η συνεταιριστική αρχή».

Το ενδιαφέρον δε στην υπόθεση της απόκτησης γνώσης είναι πώς οι Έλληνες γεωργοί δεν είναι «ανεπίδεκτοι μαθήσεως». Το αντίθετο. Όπου και **όταν αναγνωρίζουν την αξία της γνώσης την αφομοιώνουν** και την εξελίσσουν σε εξαιρετικά υψηλό βαθμό. Αν κάποιος έχει αμφιβολίες περί αυτού αρκεί να κάνει ένα τεστ γνώσεων σε έναν σύγχρονο γεωργό ή κτηνοτρόφο σχετικά με τις τεχνολογίες αιχμής των τρακτέρ με 32 ταχύτητες και gps που χρησιμοποιούν και των τηλεχειριζόμενων από τα smartphones αρδευτικών τους συστημάτων. Θα εκπλαγεί ευχάριστα.

Αυτή η «τεχνική» γνώση έχει αφομοιωθεί από τους γεωργούς για δύο λόγους. Αφενός διότι οι κατασκευαστές γεωργικού εξοπλισμού και εφοδίων κάνουν **πρακτική επίδειξη** των δυνατοτήτων των τεχνολογιών τους αποδεικνύοντας έτσι εμπράκτως την αξία τους. Αφετέρου διότι όλες αυτές οι τεχνολογίες συνοδεύονται από **αναλυτικά εγχειρίδια χρήσης και συντήρησης, από τεχνικά σεμινάρια και από τμήματα εξυπηρέτησης πελατών** που διαθέτουν οι κατασκευαστές. Όλα αυτά συντελούν στην καλή **φήμη** των κατασκευαστών και των τεχνολογιών τους.

² DRUCKER, P. (1994) *Knowledge Work & Knowledge Society, the Social Transformations of this century*. Edwin I. Godkin Lecture.

Ο συνεργατισμός όμως παραδόθηκε στους γεωργούς από τον «κατασκευαστή», δηλαδή το κράτος, χωρίς εγχειρίδια χρήσης και συντήρησης, χωρίς τεχνικά σεμινάρια, χωρίς τμήμα εξυπηρέτησης πελατών. Όσον αφορά δε στην «πρακτική του επίδειξη» αρκεί κάποιος να διαβάσει τα πρακτικά της βουλής από τις συζητήσεις των συνεταιριστικών νομοσχεδίων διαχρονικά για να διαπιστώσει το αντισυνεργατικό υπόδειγμα που αναδεικνύουν.

Το αποτέλεσμα ήταν να χαθεί στην Ελλάδα η **ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ** στον **ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΣΜΟ**, δηλαδή στην συνεργασία ανάμεσα σε **μεγάλες** και **ανομοιογενείς** ομάδες όπως είναι οι ΑΣ.

Ο συνεργατισμός δεν έχει καμία σχέση με την διαπροσωπική συνεργασία μεταξύ φίλων ή συγγενών η οποία στηρίζεται στα «συναισθήματα». Όπως θα δούμε στην συνέχεια, **ο συνεργατισμός απαιτεί ηγεσία³, φήμη, επικοινωνία, εκπαίδευση, συμβόλαια, εγγυήσεις και δικαστήρια⁴**. Όλα αυτά δεν προκύπτουν τυχαία. Ο συνεργατισμός **ΔΙΔΑΣΚΕΤΑΙ⁵**.

Αυτό το εγχειρίδιο λοιπόν είναι ένα manual για την δημιουργία, χρήση και συντήρηση των συνεταιρισμών. Μετατρέπει την θεωρία σε πράξη και αναδεικνύει μέσα από παραδείγματα τον τρόπο που προλαμβάνονται και διορθώνονται τα προβλήματα του πλέον αποτελεσματικού «εργαλείου» επιχειρηματικότητας για την πλειονότητα των γεωργών: Τους Αγροτικούς Συνεταιρισμούς.

Η βαθιά μου εκτίμηση στον συνεργατισμό ως μηχανισμού εξασφάλισης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και βιώσιμης γεωργικής ανάπτυξης δεν είναι δογματική. Δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις όπου ως σύμβουλος προτείνω την σύσταση κεφαλαιουχικών εταιρειών (ΑΕ ή ΙΚΕ) αν αυτό επιβάλλεται από τις συνθήκες.

Όποια όμως εταιρική μορφή συνεργασίας και αν επιλέξει ένα σύνολο γεωργών, είτε συνεταιριστική είτε κεφαλαιουχική, πρέπει όλοι οι εμπλεκόμενοι να γνωρίζουν πρώτον **τι θέλουν να πετύχουν**, δεύτερον **να έχουν σχέδιο** και τρίτον **να γνωρίζουν τους κανόνες του ομαδικού επιχειρηματικού παιχνιδιού**. Μια «συνεργασία» που επιχειρεί να εδραιωθεί με προχειρότητα, χωρίς στόχο, σχέδιο και κανόνες, θα αποτύχει νομοτελειακά, είτε είναι ΑΣ είτε ΑΕ. Όπως βέβαια θα αποτύχει και κάθε φοβική-εγωκεντρική στάση που ξορκίζει την συνεργασία.

Ο απώτερος σκοπός του εγχειριδίου είναι **να επαναξιολογηθεί και να αναγνωριστεί η αξία του συνεργατισμού** στον γεωργικό χώρο και αυτό να αποτελέσει την αφορμή για **να μπουν οι γεωργοί στο μονοπάτι της αναζήτησης της σχετικής γνώσης**. Σε αυτό θα συμβάλει αν όλοι επιδιώξουμε την αλλαγή της πολιτικής και επιχειρηματικής ατζέντας στις συζητήσεις περί τον συνεργατισμό.

Δεν αρκούν πλέον οι παραινέσεις, οι ευχές και οι γενικόλογες διαπιστώσεις. Πρέπει να βρούμε τα βαθύτερα αίτια της αποτυχίας των ΑΣ στην χώρα μας και τις ορθές λύσεις. Πρέπει να αποκαταστήσουμε την φήμη τους, κυρίως οι κυβερνήσεις, και πρέπει οι γεωργοί να αντιληφθούν τους ΑΣ όπως αυτοί είναι όταν λειτουργούν ορθά: **Ως**

³ BARNARD, C. I. (1966). *The functions of the executive*. Cambridge, Mass, Harvard University Press.

⁴ BACHMANN, R., & INKPEN, A. C. (2011). *Understanding Institutional-based Trust Building Processes in Inter-organizational Relationships*. *Organization Studies*, 32(2).

⁵ AXELROD, R. M., & HAMILTON, W. D. (1984). *The evolution of cooperation*. New York, Basic Books.

προέκταση των Ατομικών Γεωργικών Επιχειρήσεών τους. Ως κάτι απολύτως δικό τους, διοικούμενο, ελεγχόμενο και χρησιμοποιούμενο από αυτούς.

Για να συμβεί αυτό χρειάζεται ένα ολοκληρωμένο, μακροπρόθεσμο στρατηγικό σχέδιο «διοίκησης αλλαγών⁶» και rebranding του θεσμού. Σε αυτό το σχέδιο καθοριστικό ρόλο θα παίξουν αφενός μια **«φωτισμένη» κυβέρνηση** και αφετέρου **μια κρίσιμη μάζα γεωργών ηγετών⁷ που θα έχουν αντίληψη του συνολικού σχεδίου**. Θα συμβάλουν στην δημιουργία του σωστού θεσμικού πλαισίου και θα αναλάβουν πρωτοβουλίες για την εφαρμογή του.

Για το σκοπό αυτό δημοσιεύω το παρόν εγχειρίδιο ελεύθερο στο διαδίκτυο ώστε ο καθένας να μπορεί να το διαβάσει ή να το τυπώσει οικονομικά και να το χαρίσει. Διότι «στο τέλος της ημέρας δεν έχει σημασία μόνο πόσους καρπούς θα μαζέψεις αλλά και πόσους σπόρους θα σπείρεις».

Θέλοντας να κρατήσω το εγχειρίδιο όσο το δυνατόν πιο συνοπτικό και επικεντρωμένο στα όποια διαφορετικά στοιχεία και εμπειρίες έχω να καταθέσω, περιόρισα στο ελάχιστο αναφορές στη γενική θεωρία των συνεταιρισμών. Ο αναγνώστης μπορεί να βρει την σχετική γνώση από άλλες πηγές και μάλιστα σε πολύ πιο δομημένη και τεκμηριωμένη μορφή. Για το σκοπό αυτό προτείνονται ενδεικτικά τα βιβλία του Κ. Παπαγεωργίου «Βιώσιμη Συνεταιριστική Οικονομία» (εκδόσεις Σταμούλη), των Α. Κοντογεώργου, Π. Σεργάκη «Αρχές Διοίκησης Αγροτικών Συνεταιρισμών⁸» (εκδόσεις ΣΕΑΒ) και η έρευνα της διαΝΕΟσις «Ένα Νέο Μοντέλο Συνεργατικότητας Για Τον Πρωτογενή Τομέα στην Ελλάδα⁹».

Τέλος, να σημειώσω ότι το εγχειρίδιο αυτό είναι ένα «πρώτο πιάτο» για να ανοίξει η όρεξη. Όσο θα ασχολείστε με το θέμα των συνεταιρισμών τόσο θα διαπιστώνετε ότι είναι ανεξάντλητο, προκλητικό και υπάρχουν απαντήσεις για όλα όσα μας απασχολούν. Ίσως και εκεί κρύβεται η αξία τους.

Σπύρος Καχριμάνης

Πυργέλλα-Άργους, Αύγουστος 2019

⁶ COTTER J. (2001) *Ηγέτης στις αλλαγές*. Αθήνα, Πολιτεία.

⁷ Το μοντέλο διοίκησης αλλαγών του Cotter (βλ. παραπάνω) περιλαμβάνει «μια ομάδα καθοδήγησης αποτελούμενη από στελέχη με όρεξη, καλή φήμη, επιδέξια, και ικανά που κατέχουν σημαντικές θέσεις στον οργανισμό».

⁸ https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/3684/1/Kontogeorgos_Master_document_23_01_2016.pdf

⁹ https://www.dianeosis.org/wp-content/uploads/2019/05/A_new_agricultural_model_final.pdf

Εισαγωγή

Το πλαίσιο

ΓΙΑ ΝΑ ΑΠΟΚΤΗΣΟΥΝ νόημα και αξία όσα θα επεξεργαστούμε στην συνέχεια πρέπει να θέσουμε ένα «πλαίσιο» και μια οπτική γωνία. Ο τίτλος του εγχειριδίου μας δίνει ένα πρώτο περίγραμμα «Γιατί οι Αγροτικοί Συνεταιρισμοί αποτυγχάνουν στην Ελλάδα;». Στην συνέχεια θα επεξεργαστούμε το ερώτημα με βάση τα εξής:

Εμπορικές εταιρείες

Στο εγχειρίδιο αυτό οι Αγροτικοί Συνεταιρισμοί προσεγγίζονται κυρίως από την **επιχειρηματική** τους διάσταση και με βάση τον ορισμό τους από το εμπορικό δίκαιο ως **εταιρείες με εμπορική ιδιότητα και νομική προσωπικότητα**. Όπως δηλαδή και οι ΑΕ.

Ο λόγος που επέλεξα να προτάξω τα οικονομικά έναντι των κοινωνικών χαρακτηριστικών των ΑΣ είναι προφανής. Επί των οικονομικών τους επιδόσεων δέχονται κριτική, με τις Α.Ε. συγκρίνονται στα καφενεία των χωρίων και στις συνελεύσεις τους και τέλος πάντων, χωρίς οικονομική ευρωστία, κοινωνική πλευρά δεν μπορεί να υπάρξει.

Επειδή όμως τα κοινωνικά χαρακτηριστικά των συνεταιρισμών είναι σύμφυτα με τα οικονομικά, θα δούμε στην πορεία πώς αυτοί μεταμορφώνονται σε ένα μοναδικής αξίας και αποτελεσματικότητας επιχειρηματικό εργαλείο, όταν, με προτεραιότητα τα οικονομικά, διαμορφώνεται το **σωστό μείγμα** των δύο αυτών στοιχείων. Όπως και στους κινητήρες εσωτερικής καύσης. Εκτός από καύσιμο χρειάζεται και οξυγόνο. **Το καύσιμο των συνεταιρισμών είναι η οικονομική τους ευρωστία και το οξυγόνο η κοινωνική τους προσφορά.**

Για όσους τυχόν διατηρούν επιφυλάξεις σχετικά με την ανάγκη μια σύγχρονη εμπορική εταιρεία να έχει και κοινωνική διάσταση δεν έχουν παρά να ρίξουν μια ματιά στα «προγράμματα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης» των μεγάλων και επιτυχημένων Α.Ε. Εκεί θα βρουν να ενσωματώνονται οι αξίες που οι συνεταιρισμοί διαθέτουν από τις αρχές του 19^{ου} αιώνα.

Οι κυβερνήσεις

Από το 1998 ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τροφίμων (FAO) έχει επισημάνει ότι **ένας βασικός παράγοντας μείωσης της αποτελεσματικότητας των συνεταιρισμών είναι οι παρεμβάσεις των κυβερνήσεων**¹⁰. Οι εκ των «άνω» κυβερνητικές παρεμβάσεις, αναφέρει ο FAO, με τον τρόπο που πραγματοποιούνται τότε σε πολλές χώρες και συνεχίζονται στην χώρα μας -προσθέτω εγώ-, συμβάλουν στην αποξένωση των αγροτών από το αίσθημα ότι πρόκειται για μια «δικιά» τους εταιρεία, έχουν οδηγήσει στα «σκουπίδια» την **συμμετοχικότητα** και σε ανυποληψία την πρώτη αξία των συνεταιρισμών, την **αυτοβοήθεια**.

¹⁰ FAO (1998), *Agricultural Cooperative Development. A manual for trainers*. Rome, FAO.

Χωρίς αυτό να σημαίνει ότι το σύνολο των κυβερνητικών πολιτικών πρέπει να εγκαταλειφθούν, η προσαρμογή τους σε μια προσέγγιση των ΑΣ **«προσανατολισμένη στην αγορά»**, με πολύ ισχυρότερη **έμφαση στην αυτοβοήθεια**, την **εξάρτηση των μελών από τους δικούς τους πόρους** και τη **μειωμένη προσδοκία στις κρατικές επιδοτήσεις**, είναι αυτά που υιοθετούν πολλές κυβερνήσεις και αποδεικνύονται αποτελεσματικά. Αναφέρει ο FAO εν έτη 1998.

Αυτά είναι χρήσιμα να τα γνωρίζουν οι ηγέτες των ΑΣ, προκειμένου και να ξέρουν τι ζητούν από τις κυβερνήσεις και να είναι τεκμηριωμένα τα αιτήματά τους.

Ηγεσία

Στο ίδιο όμως έργο του FAO και στο κεφάλαιο σχετικά με τις συνθήκες που απαιτούνται για την δημιουργία ενός συνεταιρισμού αναφέρεται -μεταξύ άλλων- ότι αποτελεί **«απαραίτητο στοιχείο της επιτυχίας του συνεταιρισμού»** η ύπαρξη κατά το **ιδρυτικό στάδιο** τουλάχιστον ενός μέλους με **ηγετικές ικανότητες** και **αξιοπιστία**.

Η μεγαλύτερη απειλή για την επιβίωση ενός συνεταιρισμού είναι το διοικητικό του συμβούλιο

Οποιαδήποτε άλλη μορφή εμπορικής εταιρείας πλην των συνεταιρισμών μπορεί να λειτουργήσει λαμβάνοντας βοήθεια σε γνώση και ηγεσία από εξωτερικές πηγές. Από τον εξωτερικό διευθύνοντα σύμβουλο, τον γενικό διευθυντή, τον λογιστή, τον δικηγόρο. Αυτό δεν ισχύει στους συνεταιρισμούς. Μια ΑΕ με «κακή» ηγεσία μπορεί να επιβιώνει για μακρόν αν διαθέτει ικανά στελέχη. Ένας συνεταιρισμός με «κακή» ηγεσία θα καταρρεύσει νομοτελειακά όσο ικανά στελέχη και αν διαθέτει.

«Η μεγαλύτερη απειλή για την επιβίωση ενός συνεταιρισμού είναι το διοικητικό του συμβούλιο¹¹» αναφέρει ο Robert Cropp, καθηγητής στο τμήμα γεωπονίας και εφαρμοσμένης οικονομίας του πανεπιστημίου του Wisconsin. Και το πρόβλημα με την διοίκηση των ΑΣ δεν είναι ότι τα μέλη τους δεν είναι «έξυπνοι και ηθικοί αλλά ότι συνήθως δεν είναι εξοικειωμένοι με τις πρακτικές διοίκησης μεγάλων επιχειρήσεων¹²».

Γνώση και ηγεσία

Δεν είναι λοιπόν καθόλου τυχαίο ότι για καμία άλλη μορφή εμπορικής εταιρείας δεν υπάρχουν **διεθνώς αναγνωρισμένες αρχές** παρά μόνον για τους συνεταιρισμούς και η 5^η από αυτές είναι η **εκπαίδευση**. Διότι οι συνεταιρισμοί είναι οργανισμοί **εντάσεως γνώσης** και **ηγεσίας**.

Το έλλειμα γνώσης στους ΑΣ οδηγεί στην άγνοια. Η άγνοια οδηγεί σε κακή ηγεσία. Η κακή ηγεσία οδηγεί στην πρόσληψη ακατάλληλων στελεχών. **Ορισμένα μάλιστα στελέχη επιχειρούν να κρατήσουν σε χαμηλά επίπεδα την γνώση μέσα στους συνεταιρισμούς για να αποκτούν ατομικό πλεονέκτημα¹³**. Όλα αυτά μαζί δημιουργούν ένα καθοδικό σπирάλ προς την φθορά.

¹¹ CROPP, R. (1996), στο Κοντογεώργος Α. (2015), *Συνεταιριστική Οικονομία*, <https://eclass.upatras.gr/courses/DEAPT147/>

¹² HAMSTREET, C. (2006) *Board and Cooperative Leadership That Invites Investment*. Journal of Private Equity, Vol. 9, No. 2, Spring 2006.

¹³ MÜNKNER H. (2015), *Co-operative Principles and Co-operative Law*, 2nd edition. Hamburg, Germany, Lit Verlag.

Αν υποθέσουμε λοιπόν ότι κάποια στιγμή θα φτάσει και στην χώρα μας η «φώτιση» σε κάποια κυβέρνηση να εφαρμόσει ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα αναδιάρθρωσης των ΑΣ, ένα από τα βασικά προβλήματα που θα προκύψουν είναι το έλλειμα «μελών με ηγετικές ικανότητες και αξιοπιστία» κατά το ιδρυτικό στάδιο νέων ΑΣ και της αναδιάρθρωσης των υφιστάμενων, με την δεύτερη να είναι ακόμη πιο δύσκολη.

Όταν δε λέμε ηγέτες, δεν εννοούμε μόνον «μπροστάρηδες» με την έννοια των φυσικών ηγετικών χαρακτηριστικών, αλλά **ολοκληρωμένες ηγετικές προσωπικότητες με γνώσεις και δεξιότητες περί τον συνεργατισμό** αλλά και την **στρατηγική διοίκηση**.

Ένα από τα προβλήματα που θα αναδειχθούν τότε θα είναι το εξής. Η κυβέρνηση θα πρέπει να συμπεριλάβει στο πρόγραμμα αναδιοργάνωσης των ΑΣ και δράσεις εκπαίδευσης, αλλά η υιοθέτηση της γνώσης ως συστατική και λειτουργική προϋπόθεση των συνεταιρισμών θα απαιτεί ήδη εκπαιδευμένους ηγέτες. Ηγέτες που θα αναγνωρίζουν την αξία της γνώσης και θα ξέρουν πώς να την εντάξουν στην κουλτούρα των συνεταιρισμών.

Κρατική παρέμβαση;

Η γνώση όμως δεν δημιουργείται εν κενώ. Πρέπει να «εμβολιαστεί» ως αξία στον οργανισμό κατά την «παιδική» του ηλικία και σε αυτό καθοριστικό ρόλο έχει το κράτος. Ποια και πόση όμως παρέμβαση πρέπει να υπάρχει από το κράτος λαμβάνοντας υπόψη την 4^η συνεταιριστική αρχή που θέτει ως προϋπόθεση την «Αυτονομία και ανεξαρτησία των συνεταιρισμών»;

Τα συμπεράσματα της γενικής συνέλευσης¹⁴ του Παγκόσμιου Οργανισμού Γεωργών (WFO) του 2012 δείχνουν το μονοπάτι. Για να επιτύχουν καλύτερα την αποστολή τους και να εξασφαλίσουν την πλήρη ανεξαρτησία τους, οι γεωργικές οργανώσεις θα **πρέπει να δημιουργούνται και να διαχειρίζονται από τους ίδιους τους γεωργούς με βάση τις δικές τους ανάγκες**. Ωστόσο, δεδομένου του θετικού τους ρόλου σε εθνικό και οικονομικό πλαίσιο, **οι κυβερνήσεις πρέπει να θεσπίσουν πολιτικές που θα ενθαρρύνουν την δημιουργία ανεξάρτητων γεωργικών οργανώσεων και συνεταιρισμών**. Οι πολιτικές πρέπει να **στοχεύουν στους γεωργούς και τον τομέα των τροφίμων σε αντίθεση με τους οργανισμούς**, στην **μείωση της περιττής γραφειοκρατίας**, στη **ρύθμιση των σχέσεων στην αλυσίδα εφοδιασμού τροφίμων**, στη **διευκόλυνση της πρόσβασης στην πληροφόρηση και την κατάρτιση** και στην **υιοθέτηση διεθνών προτύπων** για την ενίσχυση του διεθνούς εμπορίου.

Συναίνεση

Πώς αυτό μπορεί να επιτευχθεί στη χώρας μας όπου οι **κυβερνητικές πολιτικές** για τους συνεταιρισμούς διαχρονικά χαρακτηρίζονται από **αποσπασματικότητα, έλλειμα διαβούλευσης** και κυρίως **συναίνεσης**;

Προφανώς όχι με αλλαγές νόμων κάθε 4 χρόνια. Αν 300 βουλευτές στην βουλή δεν μπορούν να βρουν ένα **κοινό και διαχρονικό πλαίσιο** για το πως εννοούν την **συνεργασία**, πώς φαντάζονται ότι αυτό μπορεί να γίνει στην «κατ' εικόνα και ομοίωση» τους κοινωνία;

¹⁴ World Farmers' Organization Minutes of 2nd WFO General Assembly, Rome, 2012.

Αυτό που είναι βέβαιο είναι πώς το υφιστάμενο μοντέλο των **ψευδο-συνεταιρισμών** στην χώρα μας παράγει **υπανάπτυξη**. Και η λύση δεν είναι ούτε να αφεθούν οι συνεταιρισμοί στην τύχη τους, ούτε να πατρνάζονται από το κράτος ως κουφάρια χωρίς ουσιαστική συμμετοχή των μελών. Μια επίσκεψη σε μια γενική συνέλευση ΑΣ μπορεί να πείσει κάθε αμφιβάλλοντα περί της μη συμμετοχικότητας.

Επομένως, αν κάποια κυβέρνηση θελήσει κάποια στιγμή να αλλάξει το υπόδειγμα του συνεργατισμού στη χώρα πρέπει να ξεκινήσει εξασφαλίζοντας ότι το **θεσμικό πλαίσιο** που θα προκύψει θα είναι αποτέλεσμα **ευρείας συναίνεσης** και κατά συνέπεια σταθερό. Στην συνέχεια, οι έννοιες που έχω τονίσει στο παραπάνω κείμενο της Γ.Σ. του WFO, αν αναλυθούν σε βάθος και εξειδικευθούν, δείχνουν το νομοθετικό μονοπάτι.

Συνεταιριστικές Αξίες & Αρχές

Παραθέτω εδώ συνοπτικά τις συνεταιριστικές αξίες και αρχές όπως αναδείχθηκαν στο συνέδριο της Διεθνούς Συνεταιριστικής Ένωσης (ICA) το 1995 στο Μάντσεστερ διότι θα τις βρίσκουμε συνέχεια μπροστά μας. Τις βρήκαμε ήδη από τον πρόλογο. Για περαιτέρω ανάλυση επισκεφθείτε τον σύνδεσμο στην υποσημείωση¹⁵.

Συνεταιριστικές Αξίες

Αυτοβοήθεια, Αλληλεγγύη, Αυτοευθύνη, Εντιμότητα, Δημοκρατία, Διαφάνεια, Ισότητα, Ισοτιμία, Κοινωνική υπευθυνότητα, Φροντίδα για τους άλλους.

Συνεταιριστικές Αρχές

1. Εθελοντική και ελεύθερη συμμετοχή
2. Δημοκρατική διοίκηση των συνεταιρισμών
3. Οικονομική συμμετοχή των μελών
4. Αυτονομία και ανεξαρτησία των συνεταιρισμών
5. Εκπαίδευση, πρακτική εξάσκηση και πληροφόρηση
6. Συνεργασία μεταξύ συνεταιρισμών
7. Ενδιαφέρον για την Κοινότητα

¹⁵ https://www.diktio-kapa.dos.gr/?page_id=720

Η εισαγωγή με μια ματιά

- Την κύρια ευθύνη για την έλλειψη αποτελεσματικότητας των ΑΣ φέρει το κράτος.
- Η αμέσως επόμενη ιεραρχικά βαθμίδα ευθύνης ανήκει στις ηγεσίες των ΑΣ.
- Και το κράτος και οι ηγεσίες πρέπει να δώσουν προτεραιότητα στη γνώση, στη συμμετοχικότητα και στον προσανατολισμό των ΑΣ στην αγορά.
- Γνώση, συμμετοχικότητα και προσανατολισμός στην αγορά είναι ένα «πακέτο» και με αυτήν την σειρά.
- Το κράτος πρέπει να εξασφαλίζει ένα σταθερό και αποτελεσματικό θεσμικό πλαίσιο που θα είναι προϊόν ευρείας κοινωνικής και πολιτικής συναίνεσης και εδραιωμένο πάνω σε «καλά παραδείγματα».

Από δω και πέρα, χωρίς να παραγνωρίζουμε τις ευθύνες του κράτους, θα το αφήσουμε προς το παρόν στην άκρη και θα ασχοληθούμε κυρίως με τα ζητήματα που αφορούν τις ηγεσίες των ΑΣ, ώστε αυτές να είναι έτοιμες αν και εφόσον ανοίξει κάποιο παράθυρο ευκαιρίας από το κράτος να ενεργήσουν ορθά και άμεσα προς την αλλαγή του θεσμικού πλαισίου. Διότι χωρίς αλλαγή του θεσμικού πλαισίου, συνεταιρισμοί δεν μπορούν να υπάρξουν.

Συνεργασία & Ανταγωνισμός

ΟΤΑΝ ΣΥΖΗΤΑΜΕ ΓΙΑ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ πρέπει να έχουμε στο μυαλό μας το δίδυμο αδελφάκι της: Τον **ανταγωνισμό**. Στον πλανήτη Γη η συνεργασία και ο ανταγωνισμός είναι αλληλοσυμπληρούμενες συνθήκες. **Στην αρμονική συνύπαρξη συνεργασίας και ανταγωνισμού στηρίζεται η βιώσιμη ανάπτυξη**¹⁶.

Δύο ή περισσότερες ομάδες ποδοσφαίρου είναι συνεργάτες κατά το στάδιο διαμόρφωσης του πρωταθλήματος και ανταγωνιστές στους αγώνες. Οι παίκτες κάθε ομάδας συνεργάζονται μεταξύ τους για να κερδίσουν την αντίπαλη ομάδα και ταυτόχρονα ανταγωνίζονται μεταξύ τους στην ίδια ομάδα για το ποιος θα καταφέρει τα περισσότερα γκολ στους αντιπάλους. Τα αδέρφια συνεργάζονται για να πείσουν τους γονείς να τους αγοράσουν playstation και στην συνέχεια ανταγωνίζονται μεταξύ τους για το ποιος θα κερδίσει στο παιχνίδι.

Συμμαχία ανταγωνιστών

Με βάση τα παραπάνω ένας ΑΣ είναι μια **συμμαχία ανταγωνιστών**¹⁷ έναντι άλλων ανταγωνιστών. Οι παραγωγοί π.χ. εσπεριδοειδών της Ελλάδος, που είναι μεταξύ τους ανταγωνιστές, συνασπίζονται έναντι των «εξωτερικών» ανταγωνιστών που είναι οι παραγωγοί εσπεριδοειδών της Ισπανίας, της Τουρκίας, της Ν. Αφρικής, του Μαρόκο, κ.λπ.

Αν σας ξενίζει η αναφορά ότι τα μέλη ενός ΑΣ είναι μεταξύ τους ανταγωνιστές, τότε δεν έχετε βρεθεί στην πολύ συχνή και δυσάρεστη θέση του ΔΣ ενός ΑΣ όπου το εμπορικό τμήμα ζητά **περιορισμό της παραγωγής των μελών**¹⁸ διότι δεν υπάρχει αγορά.

Αλλά υπάρχουν και πολλά άλλα ζητήματα που διαμορφώνουν **συνθήκες εσωτερικού ανταγωνισμού** μεταξύ των μελών ενός ΑΣ. Επί παραδείγματι, η χρονική σειρά με την οποία θα προωθηθούν στην αγορά τα προϊόντα των μελών διαμορφώνει και διαφορετικές τιμές πώλησης ανά παρτίδα και εκθέτει τα προϊόντα των μελών που μένουν προς διάθεση κάθε επόμενη μέρα στον κίνδυνο φυσικών καταστροφών, πτώσης των τιμών κ.λπ.

Ατομικό όφελος

Οι άνθρωποι επιλέγουν αν θα συνεργαστούν, θα ενεργήσουν ατομικά, θα ανταγωνιστούν αλλά ακόμη και αν **θα θυσιαστούν** ανάλογα με το τι εξυπηρετεί καλύτερα το **ατομικό τους όφελος** κατά περίπτωση. Η επιδίωξη του ατομικού οφέλους στους οργανισμούς εδράζεται στα ένστικτα της **επιβίωσης** και της **αναπαραγωγής**. Τα δύο αυτά ένστικτα, της επιβίωσης και της αναπαραγωγής, λειτουργούν συνδυαστικά.

¹⁶ BRAHA, D., MINAI, A., BAR-YAM, Y. (2006), *Complex engineered systems: Science Meets Technology*. Springer.

¹⁷ Στις συνθήκες της παγκοσμιοποίησης οι παραγωγοί των περισσότερων γεωργικών προϊόντων είναι μεταξύ τους ανταγωνιστές διότι η προσφορά είναι συνήθως μεγαλύτερη από την ζήτηση (υπερβάλλουσα προσφορά). Εξ αυτού και το παραδοσιακό αίτημα των γεωργών για «διάθεση της παραγωγής».

¹⁸ ΠΑΠΑΓΕΩΡΓΙΟΥ Κ. (2004), *Βιώσιμη Συνεταιριστική Οικονομία*. Αθήνα, Σταμούλης.

Σύμφωνα με τον Richard Dawkins, εξελικτικό βιολόγο και συγγραφέα του πολλές φορές best seller βιβλίου «Το εγωιστικό γονίδιο» (1976), το ένστικτο της αναπαραγωγής είναι τόσο ισχυρό ώστε να επιλέγουμε κάποιες φορές την θυσία έναντι της επιβίωσης (εγωιστικός αλτρουισμός).

Έτσι εξηγείται -λέει ο Ντίνκινς- γιατί οι γονείς θυσιάζονται για τα παιδιά τους ή οι εργάτριες μέλισσες για την βασίλισσά τους. Διότι τα παιδιά και η βασίλισσα αποτελούν καλύτερα «οχήματα μεταφοράς των γονιδίων», καθώς οι γονείς έχουν γεράσει και οι εργάτριες μέλισσες είναι στείρες.

Τα παραπάνω τα αναφέρω για να αντιληφθούμε ότι όχι μόνο η συνεργασία αλλά ακόμη και ο αλτρουισμός, η «θυσία δηλαδή για τους άλλους», είναι στους φυσιολογικούς ανθρώπους και ενστικτώδης επιλογή, εκτός από ιδεολογική ή ηθική.

Σημασία όμως για την δική μας συζήτηση έχει **ο μηχανισμός μέσα από τον οποίο οι άνθρωποι επιλέγουν αν θα συνεργαστούν, θα ανταγωνιστούν ή θα θυσιάσουν**. Ο ανθρώπινος εγκέφαλος λοιπόν και μόνον αυτός ανάμεσα σε όλα τα έμβια είδη, έχει αναπτύξει την ικανότητα της **προσομοίωσης**, δηλαδή της **πρόβλεψης του μέλλοντος με βάση την γνώση που έχει αποκτήσει**. Αν ο εγκέφαλος δεν διαθέτει γνώση, τότε μπαίνει στην επώδυνη διαδικασία δοκιμής/λάθους (πάθημα/μάθημα).

Αυτό εξηγεί με έναν ακόμη τρόπο γιατί η **γνώση αποτελεί συστατικό στοιχείο του συνεργατισμού**. Για να μην μπαίνουμε κάθε φορά στην διαδικασία πάθημα/μάθημα.

Συμπέρασμα: Αν θέλουμε να υποστηρίξουμε το ατομικό μας όφελος -και δεν είναι κακό να αγαπάμε τον εαυτό μας- χρειάζεται να αποκτήσουμε γνώση για να μπορούμε να κάνουμε πρόβλεψη του μέλλοντος και να ξέρουμε πότε πρέπει να συνεργαστούμε.

Οι ηλίθιοι

Οι μόνοι που δεν υπακούν σε αυτόν τον κανόνα και δεν συνεργάζονται ενεργώντας αντίθετα στο ατομικό τους συμφέρον είναι οι **ηλίθιοι**. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Cipolla¹⁹ «Ένα ηλίθιο άτομο είναι ένα πρόσωπο που προκαλεί ζημιά σε ένα άλλο πρόσωπο ή ομάδα προσώπων, χωρίς να εξασφαλίζει κάποιο πλεονέκτημα για το ίδιο. Πολλές φορές μάλιστα και το ίδιο υφίσταται απώλεια».

Συνεργασία και συμμορίες

Υπ' αυτήν την έννοια λοιπόν τόσο η συνεργασία όσο και ο ανταγωνισμός είναι **μηχανισμοί επιδίωξης στόχων** και ως τέτοιοι δεν έχουν θετικό ή αρνητικό πρόσημο με όρους ηθικής.

Αυτό σημαίνει ότι η συνεργασία δεν έχει πάντα «καλό» σκοπό, ούτε ο ανταγωνισμός έχει πάντα «κακό» σκοπό. Συνεργασία είναι μία κατάσταση στην οποία δύο ή περισσότερα μέρη λειτουργούν μαζί. Με αυτή την έννοια η συνεργασία²⁰ μπορεί να είναι εγωιστική ή αλτρουιστική, αμοιβαία ή παρασιτική, θετική ή αρνητική, ελεύθερη ή εξαναγκαστική. Συνεργασία υπάρχει ανάμεσα στα μέλη ενός φιλανθρωπικού συλλόγου, ή ενός συνεταιρισμού αλλά υπάρχει και ανάμεσα στα μέλη μιας συμμορίας. Ναι, μια συμμορία, που έχει σαν σκοπό να κλέβει είναι και αυτή μια μορφή «συνεργασίας».

¹⁹ Cipolla C. (2012), *Οι βασικοί νόμοι της ανθρώπινης ηλιθιότητας*

²⁰ Corning, P.A.. (1996), *The co-operative gene: On the role of synergy in evolution*

Είναι στο DNA μας

Αυτό που πρέπει να κρατήσουμε λοιπόν μέχρι εδώ είναι πως η συνεργασία είναι ένας μηχανισμός καταγεγραμμένος στο DNA των μη ηλίθιων οργανισμών και ότι είναι στη φύση των οργανισμών να συνεργάζονται δημιουργώντας ομάδες, αγέλες, σμήνη, κοπάδια, οικογένειες, κοινότητες, κοινωνίες, εταιρείες, κόμματα, συνασπισμούς, κ.λπ.

Το ίδιο ισχύει και με τον ανταγωνισμό. Και αυτός είναι μηχανισμός καταγεγραμμένος στο DNA και δεν έχει ηθικό πρόσημο. Μπορεί να έχει είτε καλό, είτε κακό σκοπό και αποτέλεσμα. Όταν δύο αδέρφια ανταγωνίζονται μεταξύ τους στο playstation αυτό μπορεί να εξελιχθεί σε μια ευγενή άμιλλα που θα προάγει την γνώση, τις δεξιότητες και τον χαρακτήρα και των δύο, ή σε έναν τσακωμό.

Δεν έχει καμία βάση λοιπόν να δαιμονοποιούμε την συνεργασία ή τον ανταγωνισμό. Είναι πανταχού παρούσες συνθήκες στη φύση, στις κοινωνίες, στις επιχειρήσεις, στις διαπροσωπικές σχέσεις.

Το ζήτημα είναι μόνον τα κριτήρια και οι αξίες με βάση τα οποία επιλέγουμε να συνεργαστούμε ή να ανταγωνιστούμε και οι σωστές ισορροπίες ανάμεσα στις δύο συνθήκες.

Συν-Ανταγωνισμός

Το φαινόμενο των θετικών αποτελεσμάτων του σωστού μείγματος συνεργασίας & ανταγωνισμού έχει από το 1913 και μετά ευρέως καθιερωθεί ως επιχειρηματική στρατηγική υπό τον όρο **ΣΥΝ-ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ**. Χαρακτηριστικό παράδειγμα στην βιβλιογραφία αποτελούν τα τρία πανομοιότητα αυτοκίνητα που κυριαρχούν για χρόνια στην κατηγορία τους: Peugeot 107, Toyota Aygo και Citroën C1. Τρεις ανταγωνιστικές αυτοκινητοβιομηχανίες συνεργάστηκαν για να δημιουργήσουν ένα αυτοκίνητο (κοινή έρευνα, οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή, κ.λπ.) και ανταγωνίζονται στην συνέχεια για το ποια φίρμα θα κάνει περισσότερες πωλήσεις με το δικό της brand. Αυτό είναι ο ΣΥΝ-ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ: Συνεργασία για την δημιουργία μιας μεγαλύτερης πίτας και ανταγωνισμός στο μοίρασμά της.

Η εφαρμογή των αρχών του συν-ανταγωνισμού μέσα στους ΑΣ είναι μια εξαιρετική ιδέα για να μην λαμβάνουν απρόβλεπτες διαστάσεις οι ανταγωνιστικές τάσεις των μελών, οι οποίες και θα υπάρξουν ούτως ή άλλως και είναι καλό που υπάρχουν διότι προάγουν την καινοτομία και την δημιουργικότητα. Καλό είναι λοιπόν οι ανταγωνιστικές τάσεις να μπαίνουν σε ένα πλαίσιο που θα διαμορφώνει συνθήκες ευγενούς άμιλλας που θα προάγει την δημιουργικότητα των μελών.

Ας δούμε ένα παράδειγμα. Σε έναν ΑΣ το πλαίσιο της συνεργασίας έχει ως στόχο όλοι μαζί οι εταίροι να συνεργάζονται για το πως θα πετύχουν υψηλότερες τιμές πώλησης των προϊόντων τους, θα πάρουν μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς, θα δημιουργήσουν νέες αγορές, ή και νέα προϊόντα²¹. Ταυτόχρονα, στο πλαίσιο του συν-ανταγωνισμού κάθε εταίρος ξεχωριστά μπορεί να ανταγωνίζεται με τα άλλα μέλη για να πετύχει την καλύτερη ποιότητα και την μεγαλύτερη ποσότητα, ώστε να πάρει περισσότερα από την εκάστοτε μεγαλύτερη πίτα που θα έχουν δημιουργήσει όλοι μαζί.

²¹ Ansoff matrix

Αυτό όμως δεν πρέπει να γίνεται ανεξέλεγκτα αλλά μέσα σε ένα πλαίσιο αντικειμενικών και εκ των προτέρων γνωστοποιημένων δεικτών αξιολόγησης και επιβραβεύσεων.

Συνεργασία & Ανταγωνισμός με μία ματιά

- Συνεργασία και ανταγωνισμός είναι αλληλοσυμπληρούμενες συνθήκες στη φύση, στις ανθρώπινες σχέσεις και στις επιχειρήσεις.
- Οι άνθρωποι επιλέγουν την συνεργασία όταν αυτή εξυπηρετεί καλύτερα το ατομικό τους συμφέρον σε σχέση με το να ενεργούσαν ατομικά.
- Μόνον οι ηλίθιοι δεν συνεργάζονται.
- Όταν η συνεργασία και ο ανταγωνισμός συνδυάζονται αρμονικά παράγουν θετικά πολλαπλασιαστικά αποτελέσματα (Συν-Ανταγωνισμός).

Συνεργατικά Συστήματα

Νοοτροπία

ΔΕΝ ΕΙΝΑΙ ΛΙΓΟΙ αυτοί που διατείνονται ότι η μη ύπαρξη σωστών ΑΣ στην χώρα μας οφείλεται στην «νοοτροπία» των Ελλήνων γεωργών. Είναι έτσι τα πράγματα;

Όπως δηλώνει ξεκάθαρα από μόνη της η λέξη «νοοτροπία» είναι ο τρόπος νόησης. Νόηση δε είναι η διαδικασία επεξεργασίας πληροφοριών, η εξαγωγή συμπερασμάτων και ο καθορισμός τρόπων συμπεριφοράς.

Η «νοοτροπία» λοιπόν είναι η συμπεριφορά μας απέναντι σε μια κατάσταση και δεν είναι ούτε στατική, ούτε δεδομένη. Για να το πούμε απλά, η νοοτροπία δεν είναι σαν το χρώμα των ματιών μας. Δεν γεννιόμαστε με μια δεδομένη νοοτροπία. Την διαμορφώνουμε ανάλογα με τις συνθήκες στις οποίες καλούμαστε να λειτουργήσουμε. Επομένως, η νοοτροπία δεν είναι αιτία αλλά αποτέλεσμα των συνθηκών. Αν το ατομικό συμφέρον κάποιου απαιτεί την αλλαγή της νοοτροπίας του, μην αμφιβάλετε ότι αν δεν είναι ηλίθιος θα το πράξει.

Θα δούμε ευθύς αμέσως πώς οι ατομικές νοοτροπίες των ανθρώπων ευθυγραμμίζονται και λαμβάνουν συλλογικό χαρακτήρα, εξετάζοντας σε μια διευρυμένη κλίμακα τα **Συνεργατικά Συστήματα**.

Συνεργατικά Συστήματα

Το 1938 ο C. Barnard εξέδωσε το βιβλίο «Τα καθήκοντα του στελέχους²²» το οποίο έχει χαρακτηριστεί ως ένα από τα σπουδαιότερα έργα αναφορικά με το management. Ήταν ο πρώτος που διατύπωσε την άποψη ότι όλοι οι **οργανισμοί**, δηλαδή οικογένειες, μικρές και μεγάλες εταιρείες, κράτη, κ.λπ., είναι από την φύση τους «**Συνεργατικά Συστήματα**» (ΣΣ).

Σύμφωνα με τον Barnard τα ΣΣ διαμορφώνονται από δύο αντικρουόμενα στοιχεία: Την **δημιουργικότητα** και την **ηγεσία**. Η δημιουργικότητα είναι το φυσικό αποτέλεσμα της συνεργασίας και ο ρόλος των ηγετών είναι να κατευθύνουν αυτή τη δημιουργικότητα προς έναν κοινό σκοπό. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω **συμβάσεων** μεταξύ του κάθε ατόμου και του ΣΣ.

Άρα, ένα ΣΣ θα παράξει δημιουργικότητα, ήτοι καινοτομία και υπεραξία, εφόσον η ηγεσία κατευθύνει όλα τα μέλη σε έναν **κοινό σκοπό μέσω συμβάσεων** (συμβολαίων). Οι «**συμβάσεις**» στους ΑΣ ανάμεσα στα μέλη και τον οργανισμό είναι το **καταστατικό, ο εσωτερικός κανονισμός και το μακροπρόθεσμο και αναλυτικό επιχειρησιακό σχέδιο**.

Μόνο από το **σύνολο των παραπάνω** τα μέλη μπορούν να γνωρίζουν εκ των προτέρων τον σκοπό του συνεταιρισμού, τις εισφορές που πρέπει να καταβάλλουν για την λειτουργία και τις επενδύσεις του και τι θα ωφεληθούν ατομικά από την συμμετοχή τους.

²² BARNARD, C. (Anniversary edition, 1971). *The Functions of the Executive*. Harvard University Press.

Με βάση αυτά μπορούν να κάνουν «λογαριασμό» και αν δεν είναι ηλίθιοι να κρίνουν αν τους συμφέρει ή όχι να ενταχθούν και να επενδύσουν ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΑ στον ΑΣ.

Τονίζω το ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΑ διότι ο συνεταιρισμός είναι σαν να φυτεύεις ελιές και όχι μονοετή λαχανικά. Τις ελιές τις φυτεύεις μια φορά, αργούν να δώσουν εισόδημα και θέλουν αρκετά χρόνια φροντίδας μέχρι να αποδώσουν. Όταν όμως μεγαλώσουν είναι ανθεκτικές στον παγετό και την λειψυδρία, δίνουν εισόδημα διαχρονικά και είναι εκεί και για τις επόμενες γενεές.

Ατομικό συμφέρον

Ο **σκοπός** των αποτελεσματικών ΣΣ που είναι το κύριο στοιχείο και θεμελιώδης προϋπόθεση της ύπαρξής τους είναι να εξυπηρετούν **σαφή** και **μετρήσιμα** ατομικά συμφέροντα των μελών τους. Στα ΣΣ που εξετάζουμε (όχι στα σωματεία και στους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς) οι σκοποί είναι κυρίως οικονομικοί αλλά όχι μόνον.

Το οικονομικό όφελος πρέπει να συνοδεύεται και με άλλες **αξίες** όπως την καλή **φήμη** και την **συντροφικότητα**. Σε έναν αγροτικό συνεταιρισμό το να κερδίσει κάποιος περισσότερα χρήματα σε σχέση με το να μην ενταχθεί είναι προϋπόθεση, αλλά τα χρήματα δεν αποτελούν τον μοναδικό λόγο ένταξης. Χρήματα μπορεί να κερδίσει και σαν μέλος μίας συμμορίας. Η διαφορά είναι ότι η συμμετοχή στην συμμορία θα έχει άσχημο αντίκτυπο στην φήμη και ... ίσως και στην ελευθερία του. Οπότε από τον συνεταιρισμό ένα μέλος περιμένει εκτός από (νόμιμα) χρήματα, καλή φήμη και συντροφικότητα.

Ηγεσία

Στα αποτελεσματικά ΣΣ η ηγεσία είναι ο **καταλύτης** της συλλογικής προσπάθειας. Σύμφωνα με τον Barnard ο ρόλος της είναι να διαμορφώνει κατά τέτοιο τρόπο την εν γένει λειτουργία του οργανισμού, ώστε ο οργανισμός να εξυπηρετεί το ατομικό συμφέρον των εμπλεκόμενων. Η ηγεσία γίνεται αποδεκτή, αναφέρει ο Barnard, όταν όλοι οι εμπλεκόμενοι στον οργανισμό αντιλαμβάνονται τις αποφάσεις και τις εντολές της ως επωφελείς και αποτελεσματικές υπό το πρίσμα των ατομικών τους συμφερόντων.

Εδώ εντοπίζεται η «μαεστρία» που πρέπει να διαθέτει η ηγεσία, ώστε κάθε της απόφαση να είναι δίκαιη, ισορροπημένη, σωστά τεκμηριωμένη και να **επικοινωνείται** αποτελεσματικά σε όλους. Ο Barnard ήταν ο πρώτος που ανέδειξε την **αξία και την σπουδαιότητα της επικοινωνίας** ως συστατικό της αποτελεσματικής ηγεσίας.

Το 1995 στο Μάντσεστερ, στο συνέδριο της Διεθνούς Συνεταιριστικής Ένωσης (ICA), η πληροφόρηση, με άλλα λόγια η επικοινωνία, συμπεριελήφθη στην 5^η εκ των 7 συνεταιριστικών αρχών. Τίποτα δεν είναι τυχαίο.

Κανόνες

Στα αποτελεσματικά ΣΣ οι κανόνες είναι σαφείς, ισχύουν για όλους, τηρούνται και επικαιροποιούνται με βάση τις εξελίξεις.

Στους ΑΣ τα ίδια τα μέλη πρέπει να επιλέξουν τους κανόνες που θα καθοδηγούν τον τρόπο με τον οποίο θα επικοινωνούν, θα διαβουλεύονται και θα λαμβάνουν αποφάσεις, διότι **οι εκ των προτέρων ορισμένοι κανόνες μειώνουν την ένταση, τις συγκρούσεις και την δυσαρέσκεια.**

Εάν οι ομαδικοί κανόνες είναι αφηρημένοι, άγνωστοι ή δεν υπάρχουν, οι αποφάσεις σπάνια επιτυγχάνονται με συναίνεση. **Χωρίς κανόνες, οι προσωπικές ατζέντες των πιο κυρίαρχων προσωπικοτήτων καθοδηγούν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων.**

Φήμη, Αμοιβαιότητα, Τιμωρία, Ανταμοιβή

Σύμφωνα με άλλους αναλυτές η **συνεργασία** εξασφαλίζεται από την **Φήμη, την Αμοιβαιότητα και την Τιμωρία**. Στην βιβλιογραφία αναφέρονται ως «3R's» από τα αρχικά των λέξεων/εννοιών **Reputation, Reciprocity, Retribution**²³. Κάποιοι προσθέτουν και ένα τέταρτο «R» από το **Reward**²⁴, την Ανταμοιβή. **Τιμωρία** και **Ανταμοιβή** μπορούμε να τα ενοποιήσουμε, για να συνεννοούμαστε, υπό τον όρο «**Συνέπειες**».

Θα επιμείνω στην εταιρική φήμη διότι και έχει καταρρακωθεί στους Ελληνικούς ΑΣ και δεν λαμβάνεται υπόψη ως «κεφάλαιο» από τις κυβερνήσεις. Όμως πρέπει να γνωρίζουμε ότι πλέον η εταιρική φήμη εντάσσεται στον εταιρικό ισολογισμό ως κεφαλαιοποιήσιμο μέγεθος και αποτιμάται ως τέτοιο στην περίπτωση εξαγορών, στρατηγικών συμμαχιών ή joint ventures²⁵.

Σύμφωνα επίσης με πρόσφατες μελέτες²⁶, σε σημαντικό θέμα των επιχειρήσεων αναδεικνύεται και η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη. Με βάση τις ίδιες μελέτες το 69% των fund managers αναμένει ότι η αγορά των κοινωνικά υπεύθυνων επενδύσεων θα διογκωθεί τα επόμενα χρόνια.

Εδώ λοιπόν αποκτά σαφές επιχειρηματικό νόημα η κοινωνική διάσταση των ΑΣ, που όπως είπα στην αρχή είναι το «οξυγόνο» των συνεταιρισμών που έρχεται να αναμειχθεί με το «καύσιμο», την οικονομική τους ευρωστία, και συνδυαστικά να παράγουν υπεραξία και ισχύ.

Οι κοινωνικές δράσεις των συνεταιρισμών συμβάλλουν στην ανάπτυξη θετικής εσωτερικής και εξωτερικής φήμης και μπορούν να αποτελέσουν και από μόνες τους μια επένδυση. Όταν ένας ΑΣ παρέχει π.χ. υποτροφίες στους νέους της κοινότητας, στην ουσία επενδύει στη γνώση και δημιουργεί εν δυνάμει αυριανά στελέχη. Ανθρώπους που θα νοιώθουν διαχρονικά ευγνωμοσύνη απέναντι στον συνεταιρισμό και στα πλαίσια της αμοιβαιότητας θα αισθάνονται την ανάγκη να ανταποδώσουν την ευεργεσία που έλαβαν.

Επομένως, πρέπει να αντιληφθούμε ότι η κοινωνική διάσταση των ΑΣ είναι, εκτός από μια έκφραση αλληλεγγύης, και μια επένδυση με μεγάλο R.O.I.²⁷ Γι' αυτό και θεωρώ ότι τα μέλη πρέπει να αυτοδεσμεύονται κατά τα ιδρυτικό στάδιο εντάσσοντας ως καταστατική διάταξη ένα ποσοστό του ετήσιου κύκλου εργασιών του ΑΣ να κατευθύνεται σε κοινωνικές δράσεις.

Εμπιστοσύνη

Όμως οι πυλώνες της συνεργασίας δεν μπορούν να σταθούν σε σαθρό έδαφος. Χρειάζονται ένα σταθερό θεμέλιο και αυτό είναι η **εμπιστοσύνη**. Πρόκειται για την πίστη

²³ GANGESTAD S. & SIMPSON J. (2007). *The Evolution of Mind: Fundamental Questions and Controversies*. NY, The Guilford Press.

²⁴ CARBALLO, D. (2012). *Cooperation and collective action: Archaeological perspectives*. University Press of Colorado

²⁵ Τμήμα Εμπορίας & Διαφήμισης Τ.Ε.Ι. Κρήτης, Εργαστήριο Διαχείρισης Εταιρικής και Προϊοντικής Φήμης

²⁶ Ο.π.

²⁷ Return On Investment. Δείκτης μέτρησης επενδυτικής απόδοσης.

που μας οδηγεί να παρέχουμε σε ένα άλλο πρόσωπο ή οντότητα κάτι πολύτιμο για μας με την βεβαιότητα ότι θα ανταποκριθεί στις προσδοκίες μας ενώ βρισκόμαστε σε «ένα αβέβαιο και επικίνδυνο περιβάλλον»²⁸.

Όταν ένα μωρό γελάει και χαίρεται καθώς οι γονείς του το «πετάνε» στον αέρα, το κάνει διότι νοιώθει εμπιστοσύνη ότι τα χέρια των γονιών του θα είναι εκεί που πρέπει ώστε να το πιάσουν με ασφάλεια κατά την πτώση του.

Αυτή η εμπιστοσύνη, η «διαπροσωπική», που στηρίζεται κυρίως στα συναισθήματα, είναι διαφορετική από την «**εμπιστοσύνη των οργανισμών**»²⁹ η οποία πρέπει να υπάρχει σε ένα ΑΣ και στηρίζεται στην **εταιρική φήμη**, στα **συμβόλαια**, τις **εγγυήσεις** και τα **δικαστήρια**³⁰. Τα μέσα δηλαδή και τους θεσμούς που χρησιμοποιούμε οι άνθρωποι στο αβέβαιο και επικίνδυνο περιβάλλον των εμπράγματων συναλλαγών μας.

Όλα αυτά συνδυαστικά πρέπει να εξασφαλίζουν σε κάθε μέλος ξεχωριστά την βεβαιότητα ότι δεν θα «προδοθεί» για την εμπιστοσύνη που θα δείξει στον ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟ.

Θα δώσω ένα πραγματικό παράδειγμα για το πώς δημιουργείται η βεβαιότητα σε ένα μέλος ότι δεν θα προδοθεί. Ένα από τα βασικά προβλήματα των συνεταιρισμών στην χώρα μας που αποτρέπει τους γεωργούς να ενταχθούν στους ΑΣ ή τους απομακρύνει αν έχουν ενταχθεί, είναι ότι κάποια μέλη, πολλές φορές και της διοίκησης, δεν προσκομίζουν το σύνολο της παραγωγής τους στον ΑΣ ενώ αυτό έχει αποφασισθεί από την ΓΣ. Θέλουν, όπως λέγεται στην καθομιλουμένη, «να το έχουν δίπορτο». Να διατηρούν εμπορικές σχέσεις και με τον συνεταιρισμό και με έναν έμπορο.

Όταν όμως ο συνεταιρισμός δεν διακινεί το σύνολο της παραγωγής των μελών είναι αδύναμος και αναποτελεσματικός και ταυτόχρονα τα μέλη που προσκομίζουν το σύνολο της παραγωγής νοιώθουν θύματα.

Ακόμη και όταν τέθηκε εκ του νόμου ως καταστατικός όρος η υποχρεωτική διακίνηση των προϊόντων των μελών από τους ΑΣ η κατάσταση δεν βελτιώθηκε διότι οι συνεταιρισμοί δεν έχουν τα νόμιμα μέσα να ελέγξουν αν κάποιο μέλος δεν προσκομίζει το σύνολο των προϊόντων του σε αυτόν. Οπότε το φαινόμενο συνεχίζεται παρά την εκ του νόμου και των καταστατικών αντίθετη πρόβλεψη.

Αυτό το φαινόμενο εξαλείφεται αν περιλαμβάνονται στον εσωτερικό κανονισμό του ΑΣ δύο επιπλέον διατάξεις. Η πρώτη θα ορίζει ότι κάθε μέλος θα καταθέτει αντίγραφο της ετήσιας φορολογικής του δήλωσης στο λογιστήριο του συνεταιρισμού ώστε να διαπιστώνεται αν έχει διακινήσει προϊόντα εκτός ΑΣ. Η δεύτερη θα αφορά τις ποινές που θα έχουν αυτά τα μέλη και οι οποίες θα πρέπει να είναι αποτρεπτικές.

Αυτή και κάθε παρόμοια λεπτομερής πρόβλεψη, πρέπει να αποφασίζονται στο προ-ιδρυτικό στάδιο του ΑΣ, όταν οι σχέσεις είναι ακόμη υπό διαμόρφωση και όλοι θέλουν να δείξουν τον καλύτερό τους χαρακτήρα. Διαφορετικά, αν η ηγεσία επιτρέψει σε αυτά τα φαινόμενα να εμφανισθούν, τότε παράγουν ένταση και είναι δύσκολη η διαχείρισή τους.

²⁸ MAYER et al., (1995). *An integrative model of organizational trust*. Management Review, Vol. 20, No. 3 (Jul., 1995).

²⁹ Institutional-based Trust.

³⁰ BACHMANN, R. & INKPEN A. (2011), *Understanding Institutional-based Trust Building Processes in Inter-organizational Relationships*. Organization Studies, 32(2).

Όμως, από μόνες τους οι σχετικές προβλέψεις και πάλι δεν αρκούν. Διότι, τι θα γίνει αν κάποιο μέλος δεν τηρήσει τα προβλεπόμενα και η ηγεσία κάνει «τα στραβά μάτια», κάτι το οποίο συμβαίνει πολλές φορές;

Εδώ έρχονται να αναλάβουν ρόλο τα «δικαστήρια». Που στην περίπτωση των ΑΣ είναι η Γενική Συνέλευση, το Εποπτικό Συμβούλιο, ο Εξωτερικός Ελεγκτής και στο τέλος, τα πραγματικά Δικαστήρια. Σε έναν ΑΣ όπου η συμμετοχικότητα των μελών είναι υψηλή δεν θα χρειαστεί ποτέ να φτάσει μια τέτοια υπόθεση στα πραγματικά δικαστήρια.

Ανεξάρτητη Αρχή Διαιτησίας θεμάτων κακοδιοίκησης Αγροτικών Συνεταιρισμών

Όμως, για να υπάρχει υψηλή συμμετοχικότητα των μελών πρέπει να έχει δημιουργηθεί από το κράτος ένα θεσμικό πλαίσιο που την προάγει. Αυτό συνεπάγεται, εκτός από αυτά που έχουν ήδη αναφερθεί, δηλαδή σταθερό θεσμικό πλαίσιο, θετική φήμη του θεσμού των ΑΣ και πρόσβαση των μελών στην γνώση και στην πληροφόρηση και ένα σύστημα εγγύησης της αξιοπιστίας και της αποτελεσματικότητας των θεσμικών λειτουργιών των ΑΣ.

Η εγγύηση της αξιοπιστίας και της αποτελεσματικότητας των θεσμικών λειτουργιών των ΑΣ από το θεσμικό πλαίσιο είναι καθοριστικής σημασίας, διότι τα μέλη, στις περιπτώσεις κακοδιοίκησης, μπορεί να επιλέξουν την απομάκρυνση από τον ΑΣ αντί για τα πραγματικά δικαστήρια.

Επειδή λοιπόν «ο φόβος φιλάει τα έρημα», η λύση σε αυτό το θέμα θα μπορούσε να έρθει από μια **«Ανεξάρτητη Αρχή Διαιτησίας» που θα δίνει άμεσες γνωματεύσεις σε περιπτώσεις προσφυγών για κακοδιοίκηση.**

Στην αρχή αυτή θα μπορεί να προσφεύγει κάθε μέλος εφόσον έχει εξαντλήσει στις καταστατικές διαδικασίες και πριν αναγκασθεί να προσφύγει στα δικαστήρια.

Αξιολόγηση των πάντων

Ένα αποτελεσματικό ΣΣ πρέπει να διατηρεί όλους τους εμπλεκόμενους σε **εγρήγορση**. Το θεσμικό του πλαίσιο πρέπει να καθιστά σαφές σε όλους τους εμπλεκόμενους ότι δεν πρέπει να **επαναπαύονται**. Αυτό επιτυγχάνεται με την υιοθέτηση της αρχής της **συνεχούς αξιολόγησης**. Αυτό με την σειρά του προϋποθέτει ότι υπάρχει μακροπρόθεσμο στρατηγικό σχέδιο και «Διοίκηση Μέσω Στόχων» στον ΑΣ, διότι δεν μπορείς να «διοικήσεις κάτι που δεν μπορείς να μετρήσεις».

Οι στόχοι και οι δείκτες αξιολόγησης πρέπει να τίθενται στα πλαίσια μίας εξαντλητικής διαβούλευσης όλων των εμπλεκομένων στις λειτουργίες του ΑΣ (μέλη, ηγεσία και στελέχη) και να είναι αντικειμενικοί και μετρήσιμοι. Κατ' αυτόν τον τρόπο κανένας δεν θα μπορεί να επικαλεστεί άγνοια, ούτε τα μέλη, ούτε το διοικητικό συμβούλιο, ούτε τα στελέχη. Με την αξιολόγηση, «κάθε κατεργάρης πάει στο πάγκο του».

Συνεργατισμός και Εκπαίδευση

Έχω αναφερθεί μέσα στο κείμενο κατ' επανάληψη στο θέμα της εκπαίδευσης στους συνεταιρισμούς ως την πλέον ζωτική τους παράμετρο. Στις συνθήκες που έχουν δημιουργηθεί στη χώρα, με την απώλεια της θετικής φήμης του θεσμού των ΑΣ, η

ποιότητα και ο τρόπος που θα έχει η εκπαίδευση και η επικοινωνία θα καθορίσουν το αποτέλεσμα κάθε νέας προσπάθειας αναγέννησης του θεσμού.

Σύμφωνα με μελέτες η **συνεταιριστική συμπεριφορά μπορεί να διδαχθεί**³¹. Κανένας όμως επαγγελματίας γεωργός δεν είναι διατεθειμένος να αφήσει τις πιεστικές για την επιβίωση της επιχείρησής του καθημερινές εργασίες, για να παρακολουθεί ανιαρά σεμινάρια, πρωινές ώρες και σε εργάσιμες ημέρες.

Αν θέλεις να «πουλήσεις» κάτι, τα 7Ps του marketing δείχνουν τον δρόμο. Το προϊόν³² (Product) πρέπει να είναι χρήσιμο (να έχει αξία για τον πελάτη σου). Το μέρος πώλησης (Place) πρέπει να είναι κοντά στον πελάτη και ανοικτό τις ημέρες και τις ώρες που τον εξυπηρετούν. Οι άνθρωποι (People) που θα χρησιμοποιείς ως «πωλητές» να ξέρουν το προϊόν, να πιστεύουν σε αυτό, να ξέρουν από πωλήσεις, να είναι σταθεροί ώστε να αναπτύσσουν μόνιμες σχέσεις με τους πελάτες, κ.λπ. Η διαφήμιση (Promotion) που θα κάνεις πρέπει να συγκινεί τους πελάτες, κ.λπ.

Επίσης, η εκπαίδευση στον συνεργατισμό συνοδεύεται από «πρακτική εξάσκηση». Αλλά με αυτήν την έννοια εννοούμε πρωτίστως «πρακτική εξάσκηση στον συνεργατισμό» και όχι στην λίπανση και την φυτοπροστασία όπως συνήθως γίνεται. Γι' αυτά (πρέπει) να είναι υπεύθυνος ο γεωπόνος του ΑΣ.

Η πρακτική εξάσκηση στον συνεργατισμό προϋποθέτει ότι ο εκπαιδευτής είναι ταυτόχρονα καθοδηγητής και διευκολυντής (facilitator) στην εφαρμογή αυτών που διδάσκει για τον συνεργατισμό. Επομένως ο εκπαιδευτής-διευκολυντής πρέπει να έχει μια διαρκή σχέση με τα μέλη και τις λειτουργίες του ΑΣ (συμμετοχή σε ΓΣ κ.λπ.) ώστε να δίνει κατευθύνσεις για την εφαρμογή της θεωρίας στην πράξη.

Όλα αυτά σημαίνουν ότι η 5^η αρχή των συνεταιρισμών **«Εκπαίδευση, Πρακτική Εξάσκηση και Πληροφόρηση»**, θα πρέπει να είναι η πρώτη που θα συζητηθεί και θα συναποφασιστεί με τους «εταίρους»³³ σε μια ενδεχόμενη κυβερνητική προσπάθεια αναγέννησης του θεσμού των ΑΣ πάνω στην εξής υπόθεση εργασίας: *Αν αύριο έχουμε έτοιμο το καλύτερο θεσμικό πλαίσιο για την αναγέννηση του θεσμού των ΑΣ στην χώρα τι θα περιλαμβάνει η «εκπαίδευση, πρακτική εξάσκηση και πληροφόρηση», ποιοι και πώς θα εκπαιδευτούν, εξασκηθούν και πληροφορηθούν, από ποιους και πότε;*

Μόνον αν προ-αποφασιστούν τα παραπάνω έχει νόημα να παραχθεί νέο «προϊόν», δηλαδή νέο θεσμικό πλαίσιο για τους ΑΣ. Διότι αν απλώς ο νέος νόμος αναφέρει αορίστως περί υποχρεωτικής εκπαίδευσης (όπως άλλωστε ισχύει και με τον ισχύοντα νόμο) και δεν συνοδεύεται με σχέδιο, πόρους, ανθρώπους, διαδικασίες, χρονοδιάγραμμα και περιεχόμενο, καλό είναι να μείνει για αργότερα. Ένας ακόμη «ψεύτικος συναγερμός», κανέναν δεν θα ωφελήσει και όλους θα μας βλάψει.

Τέλος, θέλω να μεταφέρω και μια ακόμη πρακτική και προσωπική μου εμπειρία σχετικά με την εκπαίδευση στους ΑΣ. Πολλές φορές μια μικρή αλλά ισχυρή ομάδα μελών αντιδρούν έντονα στην ιδέα να «κάτσουν στα θρανία». Σε αυτήν την περίπτωση, αφού εξηγηθεί αναλυτικά από την ηγεσία **κατά το προ-ιδρυτικό** στάδιο η σημασία και η αξία της, η **«Εκπαίδευση, Πρακτική Εξάσκηση και Πληροφόρηση»** πρέπει να **μπαίνει (με**

³¹ AXELROD, R. M., & HAMILTON, W. D. (1984). The evolution of cooperation. New York, Basic Books.

³² Ο θεσμός των ΑΣ στην προκειμένη περίπτωση

³³ Στους «εταίρους» συγκαταλέγονται η κυβέρνηση, τα στελέχη της διοίκησης, οι γεωργοί, τα εκπαιδευτικά ιδρύματα, κ.α.

αυτοδέσμευση των μελών) ως καταστατικός όρος με ποινή αποκλεισμού των μελών που δεν συμμετέχουν.

Όλα τα παραπάνω είναι οι λεγόμενες «συμφωνίες κυρίων» που εφαρμόζονται σε όλες τις συμβάσεις μεταξύ ανομοιογενών προσώπων για να εξασφαλίζονται τα συμβαλλόμενα μέρη.

Οι Αγροτικοί Συνεταιρισμοί ως Συστήματα Συνεργασίας με μια ματιά

- Οι Αγροτικοί Συνεταιρισμοί έχουν νόημα, αξία και χρησιμότητα όταν εξυπηρετούν διαχρονικά το ατομικό όφελος κάθε μέλους τους μέσα από έναν κοινό σκοπό.
- Αυτό απαιτεί συμμετοχικότητα και αλληλοβοήθεια η οποία στηρίζεται στην εμπιστοσύνη των μελών στον συνεταιρισμό.
- Η εμπιστοσύνη με την σειρά της στηρίζεται στην εταιρική φήμη, στα συμβόλαια, τις εγγυήσεις και τα δικαστήρια.
- Υπεύθυνη για την δημιουργία του παραπάνω μείγματος είναι η ηγεσία, η οποία πρέπει να στηρίζεται στην «Εκπαίδευση, Πρακτική Εξάσκηση και Πληροφόρηση».

Το παρακάτω σχήμα αποδίδει συνοπτικά τις προϋποθέσεις και τον βηματισμό δημιουργίας και βιώσιμης λειτουργίας ενός ΑΣ.



Συνεργασία-Συνεργατισμός-Συνεταιρισμός

ΟΠΩΣ ΕΙΔΑΜΕ μια συνεργασία δεν έχει πάντα «καλό» σκοπό (συμμορίες). Επίσης μια συνεργασία δεν είναι πάντα **αυτόνομη** και **εθελοντική** και ο σκοπός της **δεν εξυπηρετεί πάντα όλα τα μέλη της**. Οι σκλάβοι-κωπηλάτες μιας γαλέρας εξαναγκάζονταν να συνεργαστούν μη αυτόνομα και μη εθελοντικά (με την επιβολή βίας) για έναν σκοπό ο οποίος αφορούσε στην εξυπηρέτηση των συμφερόντων των «αφεντικών» τους.

Όταν μια **συνεργασία** έχει **κοινό σκοπό** που εξυπηρετεί όλα τα μέλη της, ο σκοπός αυτός είναι **νόμιμος**, η συμμετοχή των μελών είναι **εθελοντική**, η συνεργασία είναι **αυτόνομη** και υπάρχει **αλληλοβοήθεια**, τότε η συνεργασία αυτή ονομάζεται **συνεργατισμός**.

Όταν τέλος ένας **συνεργατισμός** αποκτά **νομική προσωπικότητα** και **εμπορική ιδιότητα**, τότε διαμορφώνεται η εταιρική οντότητα που ονομάζουμε στην χώρα μας **συνεταιρισμός**.

Αυτές οι τρεις έννοιες, Συνεργασία, Συνεργατισμός, Συνεταιρισμός, με τις δύο τελευταίες να είναι ανταλλάξιμες, πρέπει οι ηγεσίες να τις κατανοήσουν και να τις μεταφέρουν στα μέλη των ΑΣ, ώστε να μην συγχέουν την έννοια του συνεταιρισμού με άσχημα παραδείγματα συνεργασίας που μπορεί να έχουν όπου **δεν υπάρχει κοινός σκοπός, νομιμότητα και αλληλοβοήθεια**.

Γι' αυτήν όμως την σύγχυση την αποκλειστική ευθύνη έχει το κράτος.

Ο «Συνεργατισμός» που χάθηκε στην μετάφραση

ΟΠΩΣ ΛΟΙΠΟΝ γίνεται σαφές από τα προηγούμενα ο όρος «συνεταιρισμός» προέρχεται από την σύνθεση των λέξεων «Συνεργατική Εταιρεία». Οι θεωρητικοί πρωτοπόροι του συνεργατισμού στην Ελλάδα αναφέρονταν στον θεσμό των σήμερα αποκαλούμενων συνεταιρισμών ως «Συνεργατικές Εταιρείες» (π.χ. Φιλάρετος 1900) και ο πρώτο γεωργικός συνεταιρισμός (1912) είχε την επωνυμία «Συνεργατικός Γεωργικός Σύνδεσμος Μεσογείων» (Κλήμης, 1985). Ο όρος συνεταιρισμός εμφανίστηκε επισήμως στην Ελλάδα με τον Ν. 602/1915, όταν στην Κύπρο χρησιμοποίησαν εξ αρχής τον όρο «ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ».

Στον όρο «ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ» τα δύο συνθετικά είναι διακριτά και ισοβαρώς τονισμένα, κάτι που δεν συμβαίνει στην Ελληνική περίπτωση στον όρο «ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ» όπου ο ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΣΜΟΣ αποδίδεται αποδυναμωμένος από το συνθετικό «συν». Όμως οι λέξεις κρύβουν νοήματα, τα νοήματα αξίες και οι αξίες κινητοποιούν πράξεις.

Θα ήταν λοιπόν κατά την άποψή μου πολύ πιο ξεκάθαρα τα πράγματα αν είχαμε ακολουθήσει το μονοπάτι της Κύπρου, καθώς το ΕΤΑΙΡΕΙΑ θα προσδιόριζε ότι η οντότητα έχει νομική προσωπικότητα και εμπορική ιδιότητα και το ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΗ θα έδινε το στίγμα της εταιρικής σχέσης.

Πού χάθηκε ο Συνεργατισμός στην μετάφραση στην χώρα μας δεν ξέρω. Πάντως η μη διακριτή απόδοση των δύο όρων θεωρώ ότι έχει συμβάλει, μεταξύ άλλων βεβαίως, στην σύγχυση που επικρατεί στην Ελλάδα για τους ΑΣ, όπου ουκ ολίγες φορές εκλαμβάνονται ως σωματεία παρά ως συνεργατικές επιχειρήσεις.

Όπως και αν έχουν τα πράγματα, το σίγουρο είναι ότι στην Ελλάδα έχουμε χάσει το δρόμο και ως προς τον συνεργατισμό και ως προς την εταιρική λειτουργία.

Και για να τον ξαναβρούμε πρέπει να ξαναπάρουμε το μονοπάτι από την αρχή. Αυτό που ονομάζεται -καταχρηστικά- ΑΣ στην Ελλάδα είναι κακέκτυπα παρά-μορφώματα όπου και ο συνεργατισμός και η εταιρική λειτουργία έχουν πλήρως αλλοτριωθεί από τις έννοιες, τους κανόνες και τις λειτουργίες τους.

Αν λοιπόν κάποια κυβέρνηση θελήσει κάποτε να κάνει «rebranding» των συνεταιρισμών μεταξύ των αλλαγών θα πρέπει να συμπεριλάβει και την μετονομασία τους σε ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ώστε να γίνεται ευθέως αντιληπτή η βαρύτητα των δύο όρων ως μεμονωμένων και σε συνδυασμό. Όπως συμβαίνει με τις ΑΝΩΝΥΜΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ.

Ο όρος δε ΑΓΡΟΤΙΚΟΣ που προηγείται σήμερα του όρου ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ θα ήταν καλό να αντικατασταθεί με τον όρο ΓΕΩΡΓΙΚΟΣ. Διότι ο όρος ΑΓΡΟΤΗΣ είναι ανθρωπογεωγραφικός, καθώς αναφέρεται στον κάτοικο της υπαίθρου ανεξαρτήτως επαγγέλματος (κατά το αστός), ενώ ο όρος ΓΕΩΡΓΟΣ είναι επαγγελματικός καθώς προσδιορίζει αυτόν που παράγει έργο από την γη. Μέλη δε ενός ΑΣ δεν είναι οι κάτοικοι (αγρότες) αλλά οι έχοντες το επάγγελμα του γεωργού, ανεξάρτητα αν είναι αγρότες ή αστοί. Κατοικούν δηλαδή σε χωρίο ή πόλη.

Επομένως, η συνολική μετονομασία του όρου ΑΓΡΟΤΙΚΟΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ που θα συμβάλει στην αποσαφήνιση των εννοιών και θα προσδώσει αξία και νέα ώθηση στον θεσμό θα μπορούσε να είναι ΓΕΩΡΓΙΚΗ ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ³⁴.

³⁴ Ή ΚΤΗΝΟΤΡΟΦΙΚΗ ή ΑΓΡΟΚΤΗΝΟΤΡΟΦΙΚΗ, ή ΑΛΙΕΥΤΙΚΗ, ή ΔΑΣΙΚΗ κ.λπ. ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ.

Αγροτικοί Συνεταιρισμοί VS Ανώνυμες Εταιρείες

ΟΙ ΑΣ ΔΙΑΘΕΤΟΥΝ ορισμένα **μοναδικά** χαρακτηριστικά που τους διαφοροποιούν έναντι των υπόλοιπων μορφών εμπορικών εταιριών. Δεν υπάρχει καλύτερος τρόπος για να τα δούμε από την αντιπαράθεση των ΑΣ με τον μεγάλο τους θεσμικό «ανταγωνιστή» στα καφενεία των χωριών και τις συνελεύσεις των συνεταιρισμών. Τις Α.Ε.

Θα το επιχειρήσω αυτό παρακάτω με την παραδοχή ότι αυτό δεν είναι ένα νομικό κείμενο. Κατά συνέπεια έχουν γίνει ορισμένες απλουστεύσεις για να δούμε την ουσία των πραγμάτων από την οπτική των γεωργών και των ηγετών ΑΣ.

Τι θα λέγατε λοιπόν αν διαπιστώναμε παρακάτω ότι οι γεωργοί δεν μπορούν να συστήσουν Α.Ε. και να διατηρήσουν ταυτόχρονα τις Ατομικές Γεωργικές Επιχειρήσεις τους;

Τι θα λέγατε αν διαπιστώναμε επίσης ότι η βέλτιστη και μόνη επιλογή που έχουν οι γεωργοί για να πουλάνε όσο το δυνατόν πιο ακριβά τα προϊόντα τους και να αγοράζουν όσο το δυνατόν πιο φτηνά τις εισροές τους είναι να συστήσουν **σωστούς** ΑΣ;

Αλλά ας εξετάσουμε το θέμα από την αρχή.

Οι επιχειρήσεις

Οι επιχειρήσεις διακρίνονται με βάση την νομική τους μορφή σε **ατομικές, εταιρικές και συλλογικές**. Οι **ατομικές** είναι αυτονόητο σε τι αναφέρονται. Σε αυτές ανήκουν και οι Ατομικές Γεωργικές Επιχειρήσεις των οποίων είμαστε κάτοχοι η πλειονότητα των Ελλήνων γεωργών. Στις **εταιρικές** ανήκουν οι **κεφαλαιουχικές** (Α.Ε., Ε.Π.Ε. και Ι.Κ.Ε.) και οι **προσωπικές** (Ο.Ε. Ε.Ε., Αφανής) και στις **συλλογικές** ανήκουν οι **συνεταιρισμοί** (ΑΣ για την περίπτωση μας).

Τόσο οι ΑΕ όσο και οι ΑΣ είναι **ΕΜΠΟΡΙΚΕΣ εταιρείες**. Διενεργούν δηλαδή εμπορικές πράξεις με σκοπό του κέρδους. Με βάση το άρθρο 1 του ισχύοντος νόμου περί ΑΕ (4548/18) «Η ανώνυμη εταιρεία είναι **κεφαλαιουχική εταιρεία**» ενώ με βάση το άρθρο 1 του ισχύοντος νόμου περί ΑΣ (4384/16) «Ο Αγροτικός Συνεταιρισμός είναι **ένωση προσώπων**³⁵». Επομένως έχουμε:

- ΑΕ: Ένωση **κεφαλαίων** με σκοπό το κέρδος των **κεφαλαίων**
- ΑΣ: Ένωση **προσώπων** με σκοπό το κέρδος των **προσώπων**

Όπως διαπιστώνουμε στην περίπτωση των ΑΕ η ένωση και το κέρδος κεφαλαίων είναι κάτι πολύ σαφές και μετρήσιμο. Εισφέρει κεφάλαια, αποκτά μετοχές ανάλογα με τα

³⁵ Παραλείπω προς το παρόν την αναφορά του νόμου ότι η ένωση προσώπων είναι αυτόνομη και συγκροτείται εθελοντικά, για να δούμε την ουσία των διακρίσεων ΑΣ και ΑΕ.

κεφάλαια που εισφέρεις και προσδοκάζ κέρδος επί του επενδεδυμένου κεφαλαίου. Τόσο απλά.

Τι εννοούμε όμως όταν λέμε «πρόσωπο» στην περίπτωση των ΑΣ που είναι εμπορικές εταιρείες και εκ του νόμου επιδιώκουν το κέρδος; Διότι τις ενώσεις προσώπων τις κατανοούμε σε έναν βαθμό όλοι ως σωματεία και μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Αλλά όταν σε έναν οργανισμό οικονομικού σκοπού υπεισέρχεται η έννοια «πρόσωπο» και «κέρδος προσώπων» τα πράγματα μπερδεύονται λίγο.

Τα «πρόσωπα» λοιπόν που αναφέρει ο νόμος περί ΑΣ ταυτίζονται με τις «Ατομικές Γεωργικές Επιχειρήσεις» (ΑΓΕ) τους. Ως ΑΓΕ δε θεωρείτε μια αυτόνομη οικονομική μονάδα, με δική της οργάνωση και διοίκηση, δική της περιουσιακή αυτοτέλεια και δική της ανάληψη κινδύνου.

Επομένως η έννοια του «προσώπου» στους ΑΣ αποκτά υπ' αυτήν την έννοια σαφές οικονομικό περιεχόμενο, άρα και αξία στα πλαίσια του εμπορικού χώρου.

Στην περίπτωση των ΑΕ έχουμε ένωση κεφαλαίων και στην περίπτωση των ΑΣ έχουμε **ένωση προσώπων που ταυτίζονται με αυτόνομες οικονομικές μονάδες.**

Σύγκρουση Συμφερόντων

Στο σημείο αυτό πρέπει να βάλουμε μερικές ακόμη έννοιες του εμπορικού δικαίου. Την **υποχρέωση πίστωσης του εταίρου**, την **σύγκρουση συμφερόντων**³⁶ και την **απαγόρευση ανταγωνισμού**³⁷.

Συνδυαστικά τα παραπάνω αναφέρουν ότι ο κάθε εταίρος εμπορικής εταιρίας έχει υποχρέωση πίστης σε αυτήν. Δεν μπορεί να ενεργεί για δικό του όφελος ή όφελος τρίτων που ανταγωνίζονται την επιχείρηση. Επομένως, έστω ότι Χ γεωργοί, άρα κάτοχοι ΑΓΕ, που θέλουν να πωλούν συλλογικά τα δικά τους αγροτικά προϊόντα και να αγοράζουν συλλογικά τις δικές τους εισροές αποφασίσουν να ιδρύουν ΑΕ αντί για ΑΣ. Τότε θα διαμορφωθεί η εξής «σχιζοφρενική» κατάσταση.

Οι γεωργοί-εταίροι της ΑΕ πρέπει να εξυπηρετούν τα συμφέροντα της ΑΕ. Επομένως πρέπει να επιδιώκουν να αγοράζουν φτηνά τα προϊόντα από τους προμηθευτές (τους εαυτούς τους) και να πουλάνε ακριβά στους πελάτες τα εφόδια, επίσης τους εαυτούς τους.

Την ίδια στιγμή οι γεωργοί-μέτοχοι της ΑΕ, ως ιδιοκτήτες ταυτοχρόνως και των ΑΓΕ τους θα πρέπει να επιδιώκουν να πουλάνε ακριβά τα προϊόντα στην ΑΕ και να αγοράζουν φτηνά τα εφόδια από αυτήν.

Επομένως, το ίδιο πρόσωπο εμφανίζεται στην περίπτωση γεωργών που συστήνουν ΑΕ με διπλή ιδιότητα, οπότε και υπάρχει σύγκρουση συμφερόντων.

Ο μόνος τρόπος για να συστήσουν μια ΑΕ που να κάνει ότι και ένας ΑΣ μια ομάδα γεωργών είναι να εισφέρουν ως μετοχικό κεφάλαιο στην ΑΕ τις περιουσίες των ΑΓΕ τους (χωράφια, τρακτέρ, γεωτρήσεις κ.λπ.).

³⁶ Ενδεικτικά: Αρ. 69 ΑΚ, αρ 22α παρ 3β κν. 2910/1920.

³⁷ Ενδεικτικά: Ν. 4548/18, άρ. 97 & 98

Στην περίπτωση αυτή η ΑΕ θα έχει παραγωγικό και εμπορικό σκοπό και αν στην συνέχεια οι πρώην γεωργοί και νυν μέτοχοι της ΑΕ θέλουν να εργάζονται στα πρώην χωράφια τους, θα πρέπει να προσληφθούν ως υπάλληλοί της.

Ο ΑΣ ως προέκταση των Ατομικών Αγροτικών Επιχειρήσεων

Δεν ισχύει όμως το ίδιο με τους ΑΣ διότι όπως είδαμε ο σκοπός τους είναι το **κέρδος των προσώπων** που τις απαρτίζουν, τα δε «πρόσωπα» ταυτίζονται με τις ΑΓΕ τους. Οι ΑΣ παρέχουν στα μέλη τους μια υπηρεσία που ονομάζεται «Διακίνηση για λογαριασμό τρίτων». Δηλαδή σε μια εμπορική πράξη μεταξύ ενός ΑΣ και ενός πελάτη, ο πραγματικός προμηθευτής δεν είναι ο ΑΣ αλλά ο παραγωγός μέλος του ΑΣ. Ο ΑΣ διαμεσολαβεί για την εμπορική πράξη και το εμπορικό αποτέλεσμα το έχει το μέλος του ΑΣ. Μεταξύ ΑΣ και μέλους ΑΣ δεν υπάρχει ουσιαστικά η σχέση Πελάτη-Προμηθευτή και το αντίστροφο. Με απλά λόγια ο ΑΣ δεν είναι μια αμιγώς ξεχωριστή εταιρική οντότητα από τα μέλη του ώστε να υπάρχει σύγκρουση συμφερόντων.

Ο ΑΣ είναι προέκταση της Ατομικής Γεωργικής Επιχείρησης κάθε μέλους του και αυτό είναι ένα χαρακτηριστικό που τον καθιστά μονόδρομο στις περιπτώσεις των γεωργών.

Αυτοβοήθεια και Αλληλεγγύη

Υπάρχουν και πολλοί άλλοι λόγοι που οι ΑΣ είναι μονόδρομος για τους γεωργούς, όπως η **αυτοβοήθεια** και η **αλληλεγγύη** οι οποίες στους ΑΣ είναι έννοιες βαθιά επιχειρηματικές. Μάλιστα στον νόμο περί συνεταιρισμών η **αυτοβοήθεια** και η **αλληλεγγύη** λαμβάνουν θεσμική υπόσταση μέσα από συγκεκριμένα άρθρα και ρυθμίσεις. Με βάση αυτά η εθελοντική εργασία που προσφέρουν τα μέλη στον συνεταιρισμό δεν θεωρείται εξαρτημένη εργασία το δε εισόδημα της θεωρείται γεωργικό. Αυτό είναι σημαντικό διότι τα μέλη-γεωργοί μπορούν να έχουν συμπληρωματικό εισόδημα προσφέροντας υπηρεσίες στον ΑΣ χωρίς να χάνουν την επαγγελματική ιδιότητα του γεωργού, όπως θα συνέβαινε σε μια ΑΕ.

Τρία σε ένα: Ιδιοκτήτες, Ελεγκτές και Ωφελούμενοι

Αντίθετα με ότι συμβαίνει στις ΑΕ, στις συνεταιριστικές επιχειρήσεις τα μέλη και μόνον αυτά κατέχουν τρεις ιδιότητες ενωμένες σε μια: Είναι ταυτοχρόνως και Ιδιοκτήτες και Ελεγκτές και Ωφελούμενοι. Θα μείνω περισσότερο στο «ωφελούμενοι», διότι είναι το πλέον διακριτό χαρακτηριστικό από τις ΑΕ. Η έννοια υπονοεί ότι τα μέλη του συνεταιρισμού είναι οι αποκλειστικοί του προμηθευτές και οι αποκλειστικοί του εσωτερικοί πελάτες. Ο συνεταιρισμός -κατά κανόνα- προμηθεύεται προϊόντα από τα μέλη και τους αποδίδει το σύνολο των εσόδων από τις πωλήσεις αφού αφαιρέσει τα λειτουργικά του έξοδα και προμηθεύει εφόδια στα μέλη στο κόστος αγοράς συν τα λειτουργικά έξοδα. Αντιθέτως μια ΑΕ δεν δεσμεύεται να προμηθεύεται προϊόντα από τους μετόχους και (οφείλει να) πουλάει σε όλους (και τους μετόχους) με κέρδος.

Και ακόμη παραπέρα

Ένας ορθά δομημένος ΑΣ λοιπόν, μπορεί πραγματικά να απογειώσει μια τοπική γεωργική οικονομία, διότι:

- Αυξάνει την διαπραγματευτική δύναμη
- Μειώνει το κόστος
- Συγκεντρώνει ικανές ποσότητες για εμπορία
- Παρέχει την δυνατότητα απόκτησης «αδιαίρετων αγαθών³⁸»
- Βελτιώνει την ποιότητα
- Παρέχει πολιτική δύναμη
- Παράγει θέσεις εργασίας

Ένα μέλος-Μια ψήφος

Στις ΑΕ οι ψήφοι κατανέμονται με βάση τα κεφάλαια, στους δε ΑΣ με βάση τα πρόσωπα. Επειδή όλα τα «πρόσωπα» έχουν ίδια «αξία», στους ΑΣ έχουν και ίδιες ψήφους, κατά κανόνα μία. Γι' αυτό και στους ΑΣ έχουμε «μερίδες» και όχι «μετοχές» όπως στις ΑΕ, με την έννοια ότι οι «μερίδες» έχουν ίδιο μέγεθος και αξία.

Η διακυβέρνηση λοιπόν με βάση την αρχή μία ψήφο ανά μέλος είναι στρατηγική επιλογή των ΑΣ διότι:

- Προωθεί την αναζήτηση ευρείας συναίνεσης μεταξύ των μελών.
- Βελτιώνει την εκπροσώπηση των συμφερόντων όλων των μελών στο ΔΣ.
- Οδηγεί σε μεγαλύτερη ανάλυση της απόφασης.
- Προωθεί την αναζήτηση καινοτόμων εναλλακτικών λύσεων³⁹.

Για να κατανοήσουμε την σημασία, την αξία και την πρακτική χρησιμότητα της αρχής «ένα μέλος-μία ψήφος», ας δούμε ένα παράδειγμα πρωτοβάθμιου συνεταιρισμού, όπου κυρίως εφαρμόζεται αυτή η αρχή, χωρίς την εφαρμογή της. Ας κάνουμε την παραδοχή ότι πρόκειται για έναν ΑΣ που βρίσκεται στα όρια μιας κοινότητα με 300 Ατομικές Γεωργικές Επιχειρήσεις και ας δούμε το σενάριο όπου οι ψήφοι κατανέμονται με βάση την αξία της παραγωγής των μελών.

Αν για να υπολογίσουμε την αξία της παραγωγής των μελών λάβουμε ως βάση υπολογισμού τα αγροτικά εισοδήματα⁴⁰ των Ελλήνων γεωργών του 2014⁴¹ και ορίσουμε

³⁸ Μια θεριζοαλωνιστική μηχανή είναι «αδιαίρετη». Ο κάθε γεωργός μόνος του δεν μπορεί να την αποκτήσει και δεν θα έχει και όφελος να το πράξει. Όλοι μαζί «μπορούν».

³⁹ REYNOLDS, B. (2000). *The One Member-One Vote Rule in Cooperatives*. Journal of Cooperatives.

⁴⁰ Τα «αγροτικά εισοδήματα» των μελών ενός ΑΣ, θεωρητικά ταυτίζονται με την «αξία της παραγωγής» που διακινούν τα μέλη από τον ΑΣ.

⁴¹ <https://www.kathimerini.gr/837239/article/oikonomia/ellhnikh-oikonomia/etoimazei-ton-logariasmo-gia-th-forologia-twn-agrotwn-h-kyvernsh>

ως αξία κάθε ψήφου τα 1000 € εισόδημα, τότε θα έχουμε την εξής διάρθρωση ψήφων στον ΑΣ.

Σενάριο ψήφων σε ΑΣ με βάση το εισόδημα των μελών (2014)										
ΕΙΣΟΔΗΜΑ ΜΕΛΩΝ (σε χιλ. €)	1	2	3	4	5	9	12	20	30	50
ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΕΛΩΝ ΚΑΤΑ ΕΙΣΟΔΗΜΑ	186	33	18	12	9	18	9	6	6	3
ΨΗΦΟΙ ΑΝΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ ΜΕΛΩΝ (1000€/ψήφο)	186	66	54	48	45	162	108	120	180	150
ΜΕΛΗ (Μικροί-Μεγάλοι παραγωγοί)	258					42				
ΨΗΦΟΙ (Συγκεντρωτικά)	399					720				

Στο παραπάνω πίνακα παρατηρούμε ότι αν αντιστοιχίσουμε τα δηλωθέντα εισοδήματα των Ελλήνων γεωργών του 2014 στα 300 μέλη του ΑΣ, τότε, 186 μέλη θα έχουν εισόδημα 1000€, 33 μέλη θα έχουν εισόδημα 2000 € και στην τελευταία στήλη βλέπουμε ότι 3 μέλη θα έχουν εισόδημα 50.000€.

Αντίστοιχα παρατηρούμε ότι αν ορίσουμε την αναλογία μια ψήφος ανά 1000€ εισοδήματος, τότε 186 μέλη θα συγκεντρώνουν (όλα μαζί) 186 ψήφους και 3 μέλη θα συγκεντρώνουν 150 ψήφους. Αν κάνουμε δε μια ομαδοποίηση «μικρών-μεγάλων» παραγωγών (με όριο διαχωρισμού τις 5000€), **τότε διαπιστώνουμε ότι 258 μέλη συγκεντρώνουν 399 ψήφους, ενώ 42 μέλη συγκεντρώνουν 720 ψήφους.** Δηλαδή 42 στα 300 μέλη, ήτοι το 14% των μελών, θα κατέχουν το 64% των ψήφων.

Το αποτέλεσμα ενός τέτοιου σεναρίου αν παρουσιαστεί σε μια προ-ιδρυτική συνέλευση θα είναι οι «μικροί» παραγωγοί να μην συμμετέχουν στον ΑΣ. Αυτό θα οδηγήσει σε «διάσπαρτη προσφορά» και σε ένα καταστροφικό εσωτερικό ανταγωνισμό μέσα στην κοινότητα όπου οι «μικροί» θα ανταγωνίζονται τους «μεγάλους» και αντίστροφα, αντί όλοι μαζί τους εμπόρους, οι οποίοι, είναι μεταξύ του συγκεντρωμένοι.

Η διακυβέρνηση λοιπόν με βάση την αρχή μία ψήφο ανά μέλος δεν εξυπηρετεί απλώς τις αξίες και τις αρχές της ισότητας και της δημοκρατίας. Είναι ο μόνος τρόπος να δημιουργούνται συλλογικότητες από ετερογενείς οντότητες όταν αυτό απαιτείται για λόγους στρατηγικής.

Βεβαίως η αρχή «ένα μέλος-μία ψήφος» έχει δεχθεί κριτική και δεν εφαρμόζεται απολύτως σε πολλές χώρες, διότι υπάρχουν υποστηρικτές της άποψης ότι τα μέλη που διακινδυνεύουν περισσότερα πρέπει να έχουν και αναλογικά αυξημένα δικαιώματα στην λήψη αποφάσεων. Θεωρώ ότι αυτή η άποψη έχει βάση, αλλά δεν πρέπει να πάμε στην απέναντι πλευρά και να ταυτίσουμε τους ΑΣ με τις κεφαλαιουχικές εταιρείες, διότι θα χαθεί η έννοια της δημοκρατικότητας και κατά συνέπεια η συμμετοχικότητα. Για την περίπτωση της χώρας μας και ειδικά για τους πρωτοβάθμιους ΑΣ, για να ενισχυθεί η συμμετοχικότητα πρέπει να ισχύει η αρχή «ένα μέλος-μία ψήφος» και να παρέχεται θεσμικά η δυνατότητα στην Γενική Συνέλευση (ΓΣ), με αυξημένη πλειοψηφία, να αποφασίζει κατά περίπτωση την εφαρμογή αναλογικής ψήφου με βάση τις συναλλαγές

του κάθε μέλους με τον ΑΣ ή άλλο κριτήριο. Το κρίσιμο σε κάθε περίπτωση είναι «**να μην καταλύεται η αρχή της δημοκρατικότητας στα μάτια των μελών**»⁴².

Είναι γεγονός ότι ο πολυκερματισμός των ΑΓΕ στην Ελλάδα, οδηγεί στην σύνθεση ΑΣ όπου οι «μικροί» παραγωγοί είναι συνήθως περισσότεροι από τους «μεγάλους». Παρατηρούνται μάλιστα συχνά φαινόμενα μια ΑΓΕ να «σπάζει» με ενοικιαστήρια στα μέλη του ίδιου νοικοκυριού, για την απόκτηση ψήφων στον ΑΣ. Αυτό είναι ένα θέμα που πρέπει να αντιμετωπιστεί θεσμικά και συνολικά. Σε επίπεδο ΑΣ, εκεί όπου εντοπίζονται έντονες διαφοροποιήσεις ανάμεσα σε «μικρούς» και «μεγάλους» παραγωγούς είναι κυρίως στο θέμα των επενδύσεων. Ενδεχομένως η λύση ώστε να μην εμποδίζονται καινοτόμες αναπτυξιακές πρωτοβουλίες σε έναν ΑΣ θα ήταν η παροχή της δυνατότητας σε μειοψηφικά υποσύνολα μελών να μπορούν να πάρουν πρωτοβουλίες, όπως, π.χ., μια επένδυση υψηλού ρίσκου, αξιοποιώντας την συλλογική ισχύ του ΑΣ αλλά χωρίς να εκτίθενται σε κίνδυνο μέλη που δεν το επιθυμούν.

Ενδιαφέρον επίσης θα ήταν το σενάριο κάθε μέλος να έχει δύο ψήφους αντί για μία. Την δεύτερη ψήφο θα ασκεί ο/η σύζυγος ή κάποιο παιδί που ασχολείται με την ΑΓΕ και είναι κάτι που ορισμένοι συνεταιρισμοί στην Δανία το εφαρμόζουν⁴³. Αυτό θα συμβάλλει στο να εκπαιδεύονται και να αποκτούν εμπειρία τόσο οι σύζυγοι όσο και τα παιδιά/διάδοχοι και θα αυξήσει την κοινωνική συνοχή και δραστηριότητα των ΑΣ. Σε μεγάλους ΑΣ ενδεχομένως το μέτρο δεν θα είναι λειτουργικό, αλλά αυτό μπορεί να το αποφασίζει η ΓΣ. Σημασία έχει το θεσμικό πλαίσιο να το επιτρέπει ως επιλογή και κατά την ενημέρωση των μελών στο προ-ιδρυτικό στάδιο να κατατίθεται ως ιδέα ώστε τα μέλη να επιλέγουν.

Δεν θα επεκταθώ περεταίρω σε άλλα θέματα που σηματοδοτούν τις διαφορές ΑΣ/ΑΕ προς το παρόν και με βάση τον γενικό σκοπό αυτού του εγχειριδίου. Κρίνω ότι οι διευκρινήσεις και οι επισημάνσεις που έγιναν παραπάνω είναι χρήσιμες και κρίσιμες για τους προβληματισμούς που απασχολούν την περί τους συνεταιρισμούς ομήγυρη. Διότι όσο οι γεωργοί θεωρούν ότι οι ΑΕ αποτελεί μια δυνητική επιλογή επιχειρηματικής οργάνωσης για αυτούς, δεν «παλεύουν» για τους συνεταιρισμούς. Αν αυτό καταρριφθεί, τότε η αξία των συνεταιρισμών θα αλλάξει στην εσωτερική τους ιεράρχηση και τότε οι γεωργοί θα δώσουν στους ΑΣ τους πόρους που απαιτούνται για την επιτυχία τους, κάτι που τώρα δεν το θεωρούν χρήσιμο.

⁴² CRAIG, J. (1993). *The nature of cooperation*. Black Rose Books.

⁴³ CRAY, T. (1986) *Member Control Mechanisms From Western Europe*. Journal of Agricultural Cooperation, National Council of Farmer Cooperatives, vol. 1.

Αγροτικοί Συνεταιρισμοί: Εμπόδια και δυσκολίες που πρέπει να προβλέπονται

Οι Λαθρεπιβάτες

ΕΝΑΣ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΣ λόγος που μειώνει την εμπιστοσύνη των ανθρώπων στις συνεργασίες είναι το ενδεχόμενο να γίνουν αντικείμενα εκμετάλλευσης. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι οι «Λαθρεπιβάτες» (free riders). Λαθρεπιβάτες ονομάζονται στα ΣΣ αυτοί οι οποίοι αποκομίζουν οφέλη από το σύστημα σε βάρος των μελών που ενεργούν με συνέπεια, πληρώνουν δηλαδή το «εισιτήριό» τους.

Στους ΑΣ έχουμε δύο ειδών λαθρεπιβάτες. Στο πρώτο ανήκουν αυτοί που ενώ γνωρίζουν τα οφέλη του συνεταιρισμού δεν μετέχουν στην ίδρυσή του για να μην επωμιστούν το αρχικό κόστος και επιχειρούν να εισέλθουν αργότερα, όταν οι πρωτεργάτες «θα έχουν βγάλει τα κάστανα από την φωτιά».

Το δεύτερο είδος λαθρεπιβατών είναι αυτοί που περιμένουν να επωφεληθούν από τον συνεταιρισμό χωρίς να γίνουν ποτέ μέλη του, με το σκεπτικό ότι αν δημιουργηθεί ο συνεταιρισμός και πάει καλά, οι τιμές των προϊόντων της περιοχής θα ανέβουν συνολικά, οπότε και αυτοί θα πωλούν ακριβά χωρίς να πληρώνουν εισφορές.

Και για τα δύο αυτά φαινόμενα -και άλλες παραλλαγές τους- υπάρχουν διαδικασίες που τις αδρανοποιούν. Στην πρώτη περίπτωση ο ιδρυτικός καταστατικός χάρτης του συνεταιρισμού πρέπει να περιλαμβάνει σαφή πρόβλεψη που θα καθιστά «πανάκριβη» την εσκεμμένα καθυστερημένη είσοδό σε κάποιον που είχε τις προδιαγραφές να γίνει ιδρυτικό μέλος και ενημερώθηκε γι' αυτό εγκαίρως, αλλά δεν το έπραξε. Μια ιδρυτική πρόβλεψη ώστε η αρχική μερίδα να είναι π.χ. 1000 ευρώ και στην συνέχεια να γίνεται 10.000 ευρώ, θα ήταν σε μια τέτοια περίπτωση αποτελεσματική λύση.

Στην δεύτερη, η ηγεσία του συνεταιρισμού πρέπει να φροντίσει ώστε τα προϊόντα των μελών να αποκτήσουν ένα ξεχωριστό χαρακτηριστικό πλεονέκτημα έναντι των μη μελών με τα ίδια προϊόντα και έτσι να ακυρώσει τις προσδοκίες των επίδοξων λαθρεπιβατών (Βλέπε ενδεικτικά ΑΣ Ζαγορίν).

Σημαντικές ποσότητες

Για να έχουν ικανοποιητικά αποτελέσματα η αύξηση της διαπραγματευτικής δύναμης και οι οικονομίες κλίμακας απαιτούνται σημαντικές ποσότητες είτε πρόκειται για την πώληση προϊόντων είτε πρόκειται για την αγορά εφοδίων, εξοπλισμού και υπηρεσιών. Η αντίληψη όμως που κυριαρχεί τα τελευταία χρόνια στην Ελληνική ύπαιθρο δεν λαμβάνει υπόψη της την προϋπόθεση των σημαντικών ποσοτήτων ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των ΑΣ. Λόγω της έλλειψης «εμπιστοσύνης» στο θεσμό των ΑΣ πολλές φορές προκρίνεται η

«συναισθηματική» εμπιστοσύνη μεταξύ φίλων και συγγενών, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται μικροί, θνησιγενείς συνεταιρισμοί.

Σε καμία περίπτωση η λύση σε αυτό το ζήτημα δεν είναι η κρατική παρέμβαση μέσω της αύξησης του ελάχιστου αριθμού μελών, αλλά η ύπαρξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου που θα δείξει τα ενδεχόμενα προβλήματα βιωσιμότητας ενός σχήματος με μικρή ποσότητα παραγωγής των μελών σε σχέση με την αγορά και τον ανταγωνισμό.

Περιορισμός προσφοράς

Προκειμένου να επιτευχθούν οι καλύτερες δυνατές τιμές πώλησης, πρέπει να ρυθμίζεται συνεχώς η προσφορά προς την ζήτηση. Αυτό συνεπάγεται ότι ο συνεταιρισμός πρέπει να μπορεί να εφαρμόζει κανόνες περιορισμού της προσφοράς. Πρόκειται για ένα ιδιαίτερα ευαίσθητο μέτρο που για να είναι αποτελεσματικό απαιτούνται:

α) Εκ των προτέρων ενημέρωση των εταίρων ότι θα γίνεται χρήση του μέτρου περιορισμού της προσφοράς

β) Ποιοτική κατηγοριοποίηση των προς πώληση προϊόντων και

γ) Κοινή εκκαθάριση τιμής ανά περίοδο εμπορίας με βάση την ποιότητα και την ποσότητα κάθε μέλους.

Ένα παράδειγμα. Έστω ότι το σύνολο των εταίρων προσκομίζει στον συνεταιρισμό 6000 τόνους ελιές βρώσιμες Νο 3 Α' ποιότητας. Αυτές (εφαρμόζοντας περιορισμό προσφοράς) πωλούνται σε 6 μήνες από 1000 τόνους τον μήνα και σε διαφορετικές τιμές ανά μήνα. Το σύνολο των εσόδων όλων των μηνών θα πρέπει διαιρεθεί με το σύνολο της ποσότητας και να προκύψει η μέση τιμή/κιλό των Νο 3 Α' ποιότητας ελιών της Χ περιόδου, που θα λάβει ο κάθε παραγωγός ανεξάρτητα αν οι δικές του ελιές πωλήθηκαν με την ανώτερη ή την κατώτερη τιμή.

Dumbing, Ανταγωνισμός, Επενδύσεις

Μια ακόμη πραγματική συνθήκη που πρέπει να έχει προβλεφθεί είναι ότι κατά τα πρώτα χρόνια λειτουργίας ενός ΑΣ οι τιμές πώλησης των προϊόντων και οι τιμές αγοράς εφοδίων δεν αγγίζουν αμέσως τις δυνητικές τιμές που θα μπορούσαν να λάβουν, λόγω **αύξησης της έντασης του ανταγωνισμού**. Οι τοπικοί έμποροι θα αντιδράσουν βλέποντας μια συνεταιριστική προσπάθεια, είτε αυξάνοντας τις τιμές αγοράς των προϊόντων από τους μεμονωμένους παραγωγούς, είτε μειώνοντας τις τιμές των εφοδίων αντίστοιχα.

Αυτό όμως δεν κρατά για πολύ. Μόλις ο συνεταιρισμός διαλυθεί, τα ολιγοψώνια και τα ολιγοπώλια θα είναι και πάλι κυρίαρχα.

Επίσης και τα **ετήσια ταμειακά αποτελέσματα των μελών των νέων ΑΣ θα μειωθούν**, διότι θα πρέπει να εισφέρουν για τις απαραίτητες επενδύσεις.

Επομένως, και εδώ το επιχειρηματικό σχέδιο είναι αυτό που θα δώσει την λύση, ώστε τα μέλη να γνωρίζουν εκ των προτέρων ότι για να κερδίσουν θα πρέπει να επενδύσουν σε χρόνο και χρήμα.

Οι παλιές αγάπες πρέπει να μείνουν πίσω

Η απόφαση για συμμετοχή σε ένα ΑΣ πρέπει να είναι συνειδητή και εν γνώσει όλων των συνεπειών. Είναι σαν τον γάμο, οι δύο ενώνονται σε έναν και ξεχνούν τις παλιές τους αγάπες.

Αυτό μεταφραζόμενο στους ΑΣ σημαίνει ότι η σοφή ηγεσία πρέπει να κάνει γνωστό στα μέλη και αυτά να κρίνουν αν θα δεχθούν, ότι η σχέση που είχαν με τους εμπόρους ή τους προμηθευτές τους τελειώνει με την ένταξή τους στον συνεταιρισμό.

Αγροτικοί Συνεταιρισμοί: Τα Συστατικά της Επιτυχίας

Απαραίτητες συνθήκες για την δημιουργία ενός ΑΣ⁴⁴

- Οι γεωργοί της περιοχής να αντιμετωπίζουν «προβλήματα» που δεν μπορούν να αντιμετωπίσουν ατομικά.
- Να υπάρχει μια ομάδα πρωτοβουλίας γεωργών με κοινά προβλήματα.
- Να υπάρχει τουλάχιστον ένα μέλος της ομάδας πρωτοβουλίας με ηγετικές ικανότητες που θα αναλάβει να εκπροσωπεί την ομάδα. Είναι σημαντικό για την επιτυχία του εγχειρήματος το ηγετικό πρόσωπο να είναι αξιόπιστο και να έχει χάρισμα.
- Τα πλεονεκτήματα από την συμμετοχή των γεωργών στον συνεταιρισμό (πρόσβαση στην αγορά, πρόσθεση αξίας στα προϊόντα, προμήθεια εφοδίων, κ.λπ.) να υπερτερούν των υποχρεώσεων (χρηματικές εισφορές, εργασία, χρόνος, κ.λπ.)

Ο βηματισμός της δημιουργίας ενός ΑΣ

- Εφόσον υπάρχουν οι παραπάνω προϋποθέσεις, η ομάδα πρωτοβουλίας πραγματοποιεί μια αρχική συνάντηση των εν δυνάμει μελών όπου αναλύονται και συζητούνται διεξοδικά τα εξής (ενδεικτικά και όχι περιοριστικά):
 - ✓ Ο σκοπός, οι αρχές και οι αξίες των συνεταιρισμών (υποχρέωση εκπαίδευσης κ.λπ.).
 - ✓ Ποια είναι τα **κοινά ατομικά συμφέροντα** των μελών που θα εξυπηρετούνται από την δημιουργία του συγκεκριμένου ΑΣ.
 - ✓ Ποιες είναι οι **ανάγκες των μελών σε εφόδια** και αν είναι διατεθειμένα να διακόψουν τις σχέσεις τους με τους υφιστάμενους προμηθευτές τους.
 - ✓ Ποιες είναι οι **ανάγκες των μελών για τυποποίηση, μεταποίηση, συσκευασία και εμπορία** των προϊόντων τους και αν είναι διατεθειμένα να διακόψουν τις σχέσεις τους με τους υφιστάμενους πελάτες τους.
 - ✓ Τι **επενδύσεις** θα απαιτηθούν, ενδεικτικό κόστος και τυχόν προγράμματα επιδότησης.
 - ✓ Η **νομική και διοικητική διαδικασία** της συγκρότησης.
 - ✓ Ο **εσωτερικός κανονισμός** (κανόνες και συνέπειες) σε μια πρώτη γενική προσέγγιση ως προς τα κρίσιμα σημεία όπως εισφορές μελών για την λειτουργία του ΑΣ σε χρονιές χωρίς παραγωγή, εισφορές επενδύσεων, συνέπειες μη προσκόμισης προϊόντων, συνέπειες πρόωρης αποχώρησης κ.λπ..

⁴⁴ Ιδιαίτερη πηγή του παρόντος κεφαλαίου είναι το έργο του FAO (1998) «Agricultural Cooperative Development. A manual for trainers», εμπλουτισμένο από πηγές που αναφέρονται σε προηγούμενα σημεία του εγχειριδίου και δικών μου εμπειρικών συμπερασμάτων.

- Εφόσον η αρχική συγκέντρωση των εν δυνάμει μελών έχει θετική έκβαση, τα μέλη καταβάλουν μια **πρώτη εισφορά** για την κάλυψη των πρώτων εξόδων. Η εισφορά αυτή είναι σημαντική για την δέσμευση των μελών στον κοινό σκοπό.
- Στην συνέχεια η ομάδα πρωτοβουλίας εκπονεί ένα **Στρατηγικό Επιχειρηματικό Σχέδιο τουλάχιστον πενταετίας**, το οποίο επικοινωνεί στα μέλη. Το σχέδιο πρέπει να είναι σαφές και αναλυτικό και να στηρίζεται σε έρευνα αγοράς για τα είδη, τις ποιότητες, τις ποσότητες, τις συσκευασίες των προϊόντων που ζητά η αγορά, τα μέλη μπορούν να παράξουν και ο ΑΣ να υποστηρίξει. Επίσης πρέπει να περιγράφει σαφώς τις απαραίτητες επενδύσεις και να καταλήγει σε **προβλέψεις οικονομικών αποτελεσμάτων**, ώστε τα μέλη να μπορούν να αντιληφθούν ατομικά τα οφέλη που θα λάβουν, την χρονική στιγμή που θα αρχίσουν να εμφανίζονται τα οφέλη και τις εισφορές που θα πρέπει να καταβάλουν.
- Ακολουθεί η **αναλυτική σύνταξη του καταστατικού και του εσωτερικού κανονισμού** με βάση όσα έχουν αναφερθεί σχετικά στα προηγούμενα κεφάλαια.

Αν συμφωνήσουμε ότι όλη αυτή η «διαβούλευση» είναι απαραίτητη για την δημιουργία ενός ΑΣ, ως αναλογιστούν οι πολιτικοί πόση διαβούλευση χρειάζεται ένα νέο θεσμικό πλαίσιο γι' αυτούς.

Πρώτα προμήθεια εφοδίων μετά εμπορία προϊόντων

Η πρώτη επιχειρηματική δράση του συνεταιρισμού πρέπει να είναι η προμήθεια προς τα μέλη σε τιμές κόστους εφοδίων, εξοπλισμού και υπηρεσιών και όχι η εμπορία προϊόντων.

Αυτό θα συμβάλει ώστε τα μέλη να «εκπαιδευτούν» στις συλλογικές διαδικασίες, να φανεί η δέσμευση των μελών και να δοκιμαστεί η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας και των στελεχών. Η προμήθεια εφοδίων απαιτεί λιγότερες επενδύσεις σε σχέση με την τυποποίηση, συσκευασία και εμπορία προϊόντων και έχει άμεσα αποτελέσματα. Επιπλέον τα δυνητικά αποτελέσματα οικονομικών κλίμακας και αύξησης της διαπραγματευτικής δύναμης είναι πιο εμφανή στην περίπτωση της προμήθειας εφοδίων, διότι υπάρχουν σαφείς δείκτες σύγκρισης που είναι οι τιμές των εφοδίων στην τοπική αγορά την ίδια χρονική περίοδο.

Αντιθέτως, η εκκαθάριση των μελών ενός έτους από την εμπορία των προϊόντων τους δεν μπορεί να συγκριθεί με τις τιμές της τοπικής αγοράς την ίδια εμπορική περίοδο, διότι οι τιμές μπορεί να έχουν ανέβει γενικότερα στην περιοχή λόγω της δημιουργίας του συνεταιρισμού (αντιπερισπασμός εμπόρων). Ούτε μπορεί να μπει ως δείκτης η τιμή πώλησης μιας προηγούμενης χρονιάς, διότι ίσχυαν άλλες συνθήκες προσφοράς/ζήτησης.

Με λίγα λόγια, συνεταιρισμοί που ξεκινούν την εμπορία χωρίς τα μέλη, η ηγεσία και τα στελέχη να έχουν «τριφτεί» στην συνεργασία θα αποτύχουν.

Εκπαίδευση με το καλημέρα

Εντατική και υποχρεωτική πρέπει να είναι η εκπαίδευση των μελών και του προσωπικού από το αρχικό στάδιο, χωρίς να ατονεί στην συνέχεια. Κάτι σαν Κυριακάτικη «λειτουργία». Εδώ η ηγεσία πρέπει να προσέξει την επιλογή των εκπαιδευτών. Αυτοί πρέπει να είναι πιστοποιημένοι και έμπειροι εκπαιδευτές ενηλίκων, να ξέρουν να

διαχειρίζονται τον χρόνο και την θεματολογία, να έχουν αλληλεπίδραση με το κοινό και να συνδυάζουν θεωρητική κατάρτιση και πρακτική εμπειρία γύρω από τους ΑΣ.

Απαραίτητες συνθήκες για την βιώσιμη πορεία ενός ΑΣ

- Να λειτουργεί ως μια σύγχρονη & ανταγωνιστική επιχείρηση.
- Να διαθέτει ικανή ηγεσία και διοίκηση που θα έχουν την ικανότητα αποτελεσματικού επιχειρηματικού προγραμματισμού και υλοποίησης.
- Η συμμετοχή των μελών στον προγραμματισμό και την λήψη αποφάσεων να είναι έντονη και διαρκής. Η ηγεσία και η διοίκηση δεν πρέπει να «θυμούνται» τα μέλη μια φορά το χρόνο για να τους ανακοινώσουν το ύψος των εισφορών τους.
- Η εκπαίδευση, πρακτική εξάσκηση, πληροφόρηση, αξιολόγηση, επανασχεδιασμός, να ενταχθούν ως διαρκείς διαδικασίες.

Αγροτικοί Συνεταιρισμοί: Τα συστατικά της επιτυχίας με μια ματιά

- Προβλήματα που δεν λύνονται ατομικά
- Ομάδα πρωτοβουλίας και ηγέτης
- Ατομικό όφελος των μελών από την συμμετοχή στον ΑΣ
- Αναλυτική προ-ιδρυτική διαβούλευση
- Καταστατικό, εσωτερικός κανονισμός που προβλέπουν τις «κακοτοπιές» και - τουλάχιστον- 5ετές αναλυτικό στρατηγικό σχέδιο
- Πρώτα προμήθεια εφοδίων και μετά εμπορία προϊόντων
- Εκπαίδευση από το προ-ιδρυτικό στάδιο και διαρκώς
- Σύγχρονη οργάνωση
- Ικανή ηγεσία και στελέχη
- Συνεχής αξιολόγηση και επανασχεδιασμός των πάντων: Στόχων, στρατηγικής, τακτικών, στελεχών, διοίκησης, μελών, κ.λπ.

Συνεταιρισμοί, χαοταξική οργάνωση & ηγεσία

ΟΛΑ ΤΑ ΠΑΡΑΠΑΝΩ, δηλαδή κανόνες, στόχοι, συνέπειες, αξιολόγηση, κ.λπ. φαντάζουν πολύ γραφειοκρατικά και είναι σε έναν σημαντικό βαθμό. Η πολύ δε γραφειοκρατία και η απόλυτη **τάξη** οδηγεί σε καταπίεση. Ο μη έλεγχος όμως, από την άλλη πλευρά, οδηγεί στο **χάος** και την κατάρρευση.

Πώς αυτά τα δύο ισορροπούν; Πολύ εύστοχα ο Dee Hock⁴⁵ δημιούργησε και εφάρμοσε την θεωρία της **Χαοταξικής οργάνωσης**⁴⁶.

Σύμφωνα με τον Hock, στην τομή του απόλυτου χάους και της απόλυτης τάξης, όταν απλοί άνθρωποι ευθυγραμμίζονται γύρω από ένα **κοινό όραμα**, συντονισμένοι και ενδυναμωμένοι με **κοινές αξίες και κοινές αρχές** μπορούν να **λειτουργήσουν αυτόνομα** και να **πετύχουν ασυνήθιστα αποτελέσματα**. Διότι στην τομή του απόλυτου χάους και της απόλυτης τάξης **αναδύονται η δημιουργικότητα και η καινοτομία**.

Η δημιουργία ενός τέτοιου οργανισμού ξεκινά κατά τον Hock με μια εντατική αναζήτηση του **Σκοπού** και μετά προχωρά στις **Αρχές**, τους **Ανθρώπους** και τις **Ιδέες**. Μόνο εφόσον γίνουν αυτά τα βήματα η οργάνωση προχωρά στην **Δομή** και την **Πρακτική**.

Αν κάνουμε μια αντιστοίχιση με το πώς δημιουργούνται οι ΑΣ στην χώρα μας θα δούμε ότι η προτεραιότητα και το περισσότερο βάρος δεν πέφτουν στον Σκοπό, τις Αρχές, τους Ανθρώπους, τις Ιδέες και την Δομή, αλλά κατευθείαν στην Πρακτική, δηλαδή τις «πωλήσεις». Αν, όπως συμβαίνει συνήθως, οι πωλήσεις δεν απογειωθούν την «επόμενη μέρα», ο ΑΣ καταρρέει, διότι δεν υπάρχει μακροπρόθεσμος σκοπός, αρχές, άνθρωποι και δομή για να τον στηρίξουν.

Αντίθετα ο Hock αναφέρει ότι:

«Η επιτυχία ενός οργανισμού εξαρτάται πρωταρχικά από την διαύγεια του κοινού σκοπού και των κοινών αρχών και από τη δύναμη της πίστης στο σύνολο».

Δηλαδή και ο Hock, από μια άλλη αφετηρία (όχι των συνεταιρισμών), θέτει τις ίδιες προϋποθέσεις για την βιωσιμότητα ενός οργανισμού που είδαμε και σε άλλες αναφορές. Κοινός σκοπός, αρχές, συμμετοχικότητα, ηγεσία.

Προτρέπει δε τους ηγέτες:

«Αν θέλετε να ηγηθείτε, αφιερώστε 40% του χρόνου σας στην ηγεσία και το μάνατζμεντ του εαυτού σας - **χαρακτήρα, ηθική, αρχές, στόχους, όρεξη, συμπεριφορά - 30% στην ηγεσία και το μάνατζμεντ των προϊσταμένων σας και 15% των συναδέλφων σας. Αφιερώστε το υπόλοιπο 15% για να κάνετε αυτούς για τους οποίους εργάζεστε να κατανοήσουν και να εφαρμόσουν τα**

⁴⁵ Ο Dee Hock είναι ιδρυτής της Visa International και θεωρείται ένας σύγχρονος «γκουρού» σε θέματα ηγεσίας.

⁴⁶ Chaordic Organization ή CHAORD, από τα αρχικά του CHAos (χάος) & ORDer (τάξη)

παραπάνω. Πολλοί αποκαλούν λανθασμένα αυτούς για τους οποίους εργάζονται “υφιστάμενους”. Αν δεν καταλαβαίνετε την διαφορά δεν καταλαβαίνετε τίποτα. Ηγηθείτε του εαυτού σας, των προϊσταμένων σας, των συναδέλφων σας και απελευθερώστε τους υπόλοιπους να κάνουν το ίδιο».

Ας κρατήσουμε από αυτό το κεφάλαιο τα χαρακτηριστικά τα οποία πρέπει να διαθέτει και να καλλιεργεί ο ηγέτης σύμφωνα με τον Hock: **Χαρακτήρα, ηθική, αρχές, στόχους, όρεξη, συμπεριφορά.**

Στην ουσία τα χαρακτηριστικά αυτά είναι τα ίδια που πρέπει να διαθέτει και να καλλιεργεί και ένας ΑΣ για να αποκτήσει θετική φήμη και να καταστεί αποτελεσματικός και βιώσιμος. Για αυτό και η ηγεσία είναι η ψυχή των συλλογικών οργανισμών. Αν η συμπεριφορά των ηγετών τους είναι προσανατολισμένη στο «κοινό καλό», αν ξέρουν να κερδίζουν την εμπιστοσύνη των μελών και όχι να ασκούν εξουσία, αν έχουν αρχές, στόχους, εργατικότητα και είναι υποδείγματα ηθικής, θα μεταδώσουν αυτά τα χαρακτηριστικά και στα μέλη.

Για να διατηρεί, αν υποθέσουμε ότι τα διαθέτει, και να εξελίξει αυτά τα χαρακτηριστικά η ηγεσία πρέπει να προ-δεσμεύεται για έλεγχο και αξιολόγηση των επιδόσεών της και των στελεχών που επιλέγει.

Για την ηγεσία των ΑΣ θα βρείτε πολλά συγγράμματα, μην παραλείψετε όμως να διαβάσετε ένα από τα κορυφαία κατά την άποψή μου, το «ΑΝ Ο ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΗΣ ΗΤΑΝ ΔΙΕΥΘΥΝΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ» (2004), του Χαρίδημου Τσούκα.

Ανω τελεία

Η ΔΙΕΘΝΗΣ ΚΑΙ ΕΛΛΗΝΙΚΗ βιβλιογραφία για τον συνεργατισμό είναι τεράστια. Αυτή η δεξαμενή γνώσης παραμένει αναξιοποίητη στη χώρα μας, διότι, με ευθύνη του κράτους, οι ηγεσίες των ΑΣ και κατά συνέπεια οι γεωργοί δεν θεωρούν ότι έχει μια πρακτική και λειτουργική αξία γι' αυτούς.

Όμως, οι ΑΣ είναι μηχανισμοί υψηλής τεχνολογίας και ως εκ τούτου σύνθετοι. Ακόμη πιο σύνθετοι από τα ηλεκτρονικά τρακτέρ και τα σύγχρονα θερμοκήπια. Αυτή η σύνθετη τεχνολογία κάνει τους ΑΣ εξαιρετικά αποτελεσματικούς και είναι μια πρόκληση για κάθε καινοτόμο γεωργό να μάθει τον χειρισμό τους και να τον αξιοποιήσει για το ατομικό του συμφέρον.

Στο σημείο αυτό λοιπόν θα βάλω μια άνω τελεία, διότι ο σκοπός και οι στόχοι που είχα θέσει για αυτό το εγχειρίδιο έχουν συντελεστεί με βάση την δική μου αξιολόγηση.

Ο σκοπός ήταν το εγχειρίδιο να δείξει με έναν πρακτικό τρόπο ότι οι ΑΣ «αξίζουν» και ότι, όπως όλες οι σύνθετες τεχνολογίες πρέπει να ακολουθούμε τις «οδηγίες του κατασκευαστή» για να πάρουμε την υψηλότερη δυνατή απόδοση και να μην τις καταστρέφουμε. Πρέπει να συμβουλευόμαστε δηλαδή τα εγχειρίδια χρήσης, συντήρησης και επιδιόρθωσης.

Οι στόχοι δε του εγχειριδίου ήταν να είναι μικρό, απλό -αλλά όχι απλοϊκό- και να ανοίγει ζητήματα για περαιτέρω αναζήτηση από τον αναγνώστη.

Είδαμε ότι ο ανθρώπινος εγκέφαλος είναι ο μοναδικός ανάμεσα στα έμβια όντα που έχει αναπτύξει την ικανότητα της **προσομοίωσης**, δηλαδή της πρόβλεψης του μέλλοντος με βάση την γνώση που έχει αποκτήσει. Αν ο εγκέφαλος δεν διαθέτει γνώση, τότε μπαίνει στην επώδυνη διαδικασία δοκιμής/λάθους (πάθημα-μάθημα).

Όπως επανέλαβα πολλές φορές οι ευθύνες για την κατάρρευση των ΑΣ είναι στις κυβερνήσεις. Όπως και η εξουσία για την ανόρθωσή τους ανήκει επίσης σε αυτές. Όμως, στην περίπτωση ενός αποτελεσματικού σχεδίου αναδιοργάνωσης των ΑΣ, **θα χρειαστεί και μια ομάδα κρούσης στο πεδίο της μάχης**, στα χωριά και στις συνελεύσεις των ΑΣ.

Αυτή η ομάδα κρούσης πρέπει να είναι «κομάντος» της συνεταιριστικής ηγεσίας. Ικανοί, εργατικοί, ηθικοί, παθιασμένοι και **οπωσδήποτε ΕΚΠΑΙΔΕΥΜΕΝΟΙ**. Συνεταιριστική εκπαίδευση για ηγέτες ΑΣ δεν υπάρχει στη χώρα. Άρα, δεν μας μένει προς το παρόν άλλη επιλογή παρά να αυτοεκπαιδευτούμε. Οι νέοι δεν πρέπει να χάνουν το ηθικό τους από την ζοφερή κατάσταση των ΑΣ στην χώρα μας. Πολύ σύντομα ο συνεργατισμός θα κληθεί να αναλάβει εκ νέου τον πραγματικό και μοναδικό του ρόλο, ο οποίος όμως δεν μπορεί να υλοποιηθεί χωρίς βαθιά γνώση των κανόνων του.

